

УДК 65.0
ББК 65.291.21
К 49

Рецензенты: А. З. Коробкин, канд. экон. наук, доцент,
зав. кафедрой экономических дисциплин
ОСП «Институт повышения квалификации
и переподготовки кадров Белкоопсоюза»
Белорусского торгово-экономического университета
потребительской кооперации;
Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент кафедры
менеджмента Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

Рекомендован научно-методическим советом учреждения образо-
вания «Белорусский торгово-экономический университет потреби-
тельской кооперации». Протокол № 2 от 8 декабря 2009 г.

Климович, Л. К.

К 49 Теоретические основы менеджмента : курс лекций для студентов специ-
альности 1-26 02 02 «Менеджмент» и слушателей специального факультета по
переподготовке кадров ОСП «Институт повышения квалификации и перепод-
готовки кадров Белкоопсоюза» / Л. К. Климович. – Гомель : учреждение обра-
зования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской
кооперации», 2010. – 108 с.
ISBN 978-985-461-787-9

УДК 65.0
ББК 65.291.21

ISBN 978-985-461-787-9

© Климович Л. К., 2010
© Учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет
потребительской кооперации», 2010

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях конкурентоспособность организаций и экономическое процветание наций в большей мере зависят от степени превосходства в области практического управления и от качества разработок теории менеджмента. Технологическая и производственная оснащенность компаний, наличие природных богатств на территории тех или иных стран играют второстепенную роль.

Принятие компетентностного подхода в образовании диктует необходимость перестройки контрольно-оценочной составляющей образовательного процесса, сущность которой заключается в переходе от оценки знаний к оценке компетенций как результатов образования. Для этой цели понадобятся принципиально новые оценочные средства, включающие задания, способствующие выявлению сформированности компетенций и позволяющие получить достоверную информацию о качестве подготовки (ситуационные задания на основе кейс-метода, компетентностно-ориентированные тесты, портфолио и др.).

Рассматривая проблему специфики оценки личности и деятельности руководителя, необходимо учитывать, что одной из главных характеристик его деятельности является умение максимально эффективно использовать не только свой, но, прежде всего, и чужой человеческий ресурс.

В современных условиях управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности и считается основным критерием экономического успеха. Сущность и эффективность бизнеса определяют люди. У организации могут быть необходимые денежные средства (ресурсы), но в ее руководстве не хватает кадров, которые могли бы ими эффективно распоряжаться. Создание современных информационных систем позволило повысить эффективность управления и, вместе с тем, требования к персоналу и качеству подготовки специалистов всех сфер деятельности.

Предлагаемый курс лекций подготовлен в соответствии с типовой учебной программой. Его методологической основой послужили современные разработки отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента, экономической теории, философии, психологии, права, социологии и других наук.

Изучение дисциплины позволит будущим менеджерам усвоить основы управления, принципы и методы управления организацией; выработать навыки принятия решений в конкурентной среде.

1. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Сущность понятия «менеджмент», его необходимость

Менеджмент как понятие представляет собой методы и технику управления организацией для достижения поставленной цели при оптимальном использовании человеческих, материальных и финансовых ресурсов. Критерием качества менеджмента служит практический успех менеджера, определяемый его уровнем предприимчивости, способностью здраво мыслить, проявлять смекалку. Задача менеджмента состоит в эффективной организации работы субъектов хозяйствования и получении оптимальных результатов при рациональном использовании ресурсов.

В древности философы полагали, что причиной бедственного положения общества, как правило, является отсутствие должного управления либо умения подчиняться. Поэтому природа и принципы справедливого и эффективного управления составляли предмет размышлений великих мыслителей многих стран.

Управление – сложный социально-экономический процесс. Но в широком смысле управление означает воздействие на процесс, объект, систему для сохранения их устойчивости и перевода из одного состояния в другое в соответствии с заданными целями. Его цель – получить наибольшие результаты в хозяйственной деятельности при наименьших совокупных затратах живого и овеществленного труда, рациональном использовании ресурсов.

Управление – это целенаправленное воздействие на коллективы для организации и координации их деятельности в процессе производства с целью эффективного выполнения стоящих перед ними задач. Предметом управления является процесс воздействия на коллективы и подразделения организаций с целью получения высоких конечных результатов.

Содержание процесса управления отражено на рисунке 1.

Менеджмент как специфический вид управленческой деятельности строится на следующих основных положениях:

- менеджмент направлен на человека, его задача состоит в том, чтобы сделать людей способными к совместным действиям, придать их усилиям эффективность и сгладить присущие им слабости, ибо человеческая способность вносить вклад в общество столь же зависит от эффективности управления организацией, как и от собственных усилий и отдачи людей;

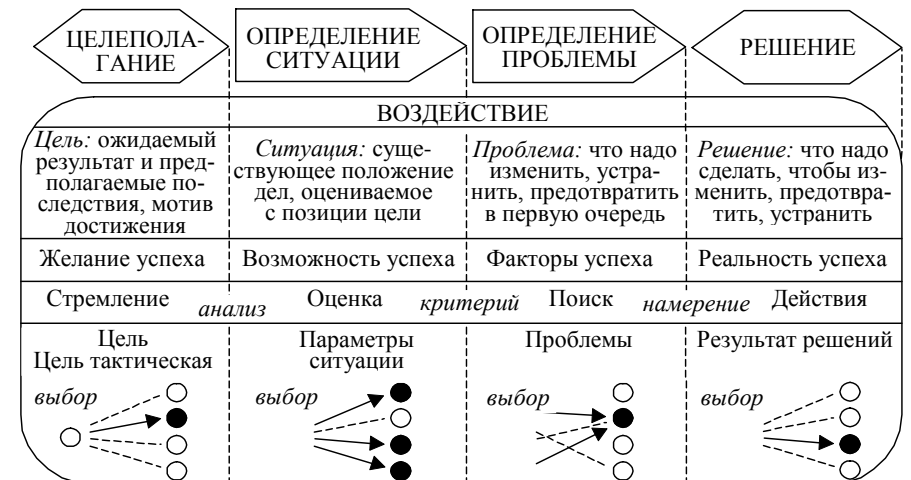


Рисунок 1 – Содержание процесса управления

- каждая организация требует от менеджмента постановки простых, четких и видимых задач; его миссия заключается в том, чтобы сплотить членов организации вокруг общих целей, без чего она будет не организацией, а толпой;
- организация и каждый ее член должны развивать как свои потребности, так и возможности их удовлетворения; подготовка и развитие людей должны осуществляться на любом уровне организации, они не должны останавливаться;
- любая организация состоит из людей с различными навыками и познаниями, выполняющих разнообразные виды работ, поэтому она

должна строиться на коммуникации между работниками и их индивидуальной ответственности;

- ни объем выпуска (реализации) товаров (услуг), ни материальная и технологическая оснащенность сами по себе не являются адекватным измерением результатов деятельности менеджеров и работы организации; в этом отношении организация схожа с человеком: как человеку необходимы разнообразные средства для укрепления здоровья, так и организации требуются многообразные средства для улучшения ее деятельности;

- менеджмент связан с взаимодействием людей в их общей организации, он глубоко проник в культуру; необходимо найти собственные традиции, исторический опыт и достояния культуры, которые можно использовать для модернизации системы управления.

Вот как сформулировал Маусита линию поведения менеджера: «Когда у тебя в подчинении 100 человек, ты должен быть всегда среди них; когда 1 000 – можешь занять место в центре; если же ты руководишь 10 000, будь на некотором удалении, но там, откуда всех видишь».

Переход от административно-командной системы управления к рыночной потребовал изменений в экономической сфере. На рынке труда появилась новая специальность – менеджер.

В словарный запас белорусского и русского языков вошли понятия «менеджмент», «менеджер» и «предприниматель».

Термины «менеджмент», «менеджер» употреблялись в английском языке еще в прошлом столетии. Менеджмент на русский язык переводится как управление, руководство, а менеджер – управляющий, руководитель (от греч. «manus» – рука, сила).

Менеджмент – это комплексный процесс обеспечения целесообразной хозяйственной деятельности организации, эффективного использования факторов производства (труда, капитала и земли) и финансов, который основывается на системе принципов, методов организационной структуры управления организацией, соответствующей условиям ее внешней среды (рисунок 2).

Выделяют следующие основные черты рыночной экономики, которые непосредственно связаны с менеджментом:

- свобода предпринимательства (разрешается все, кроме того, что запрещено законом);
- конкуренция ограничивается законом (антимонопольное законодательство);
- движение капитала в целях получения максимальной прибыли в соответствии с изменением спроса;

- рыночная деятельность базируется на всесторонней и объективной информации;
- самостоятельное принятие решений хозяйствующими субъектами.



Рисунок 2 – Сущность менеджмента

Указанные черты рыночной экономики непосредственно связаны с ее элементами (экономическими законами, рыночным механизмом, участниками рынка, структурой рынка, рыночной психологией).

Рыночная экономика базируется на *экономических законах* (спроса и предложения, стоимости, возвышения потребностей, повышения производительности труда).

Рыночный механизм состоит из рыночных инструментов и рыночных регуляторов.

Рыночные инструменты (цена, спрос, предложение) работают в режиме саморегулирования, и их показатели устанавливаются посредством взаимодействия между участниками актов купли-продажи.

Рыночные регуляторы определяются государством и устанавливаются законодательным путем. К ним относятся налоги, сборы, различного рода тарифы и т. п.

Рыночная психология основывается на пяти главных принципах:

- исходным является расчет, а не интуиция (хотя она тоже важна);
- существует потребность в постоянном анализе, так как приходится определять, что делается плохо и почему, как улучшить положение и т. д.;
- никогда нельзя делать все лишь бы как, поскольку изъяны всегда будут обнаружены;

- человек должен полагаться на себя, а не на других, или руководство;

- люди всегда должны быть готовы к трудностям.

Менеджмент классифицируется по двум признакам: уровням (макро- и микроэкономика) и сферам его функционирования (рисунок 3).

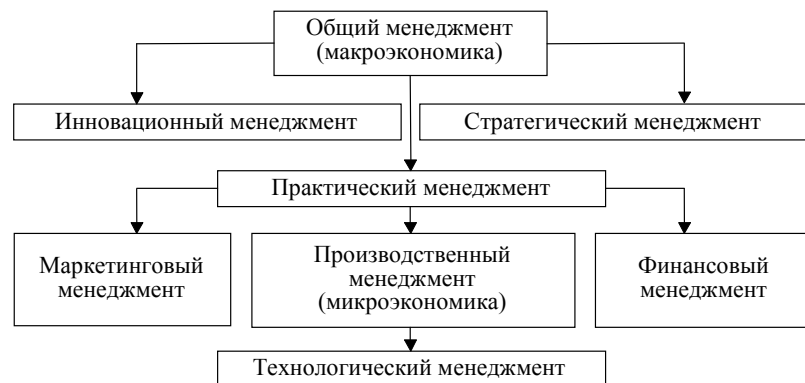


Рисунок 3 – Виды и уровни менеджмента

Общий менеджмент характерен для макроэкономики, т. е. для всей системы хозяйствования. Он включает три вида менеджмента: практический, инновационный и стратегический. **Инновационный менеджмент** (управление разработками нововведений) и **стратегический менеджмент** (стратегическое планирование) представляют собой управленческую деятельность, направленную на совершенствование **практического менеджмента**, который распространяется на все сферы управления.

Практический менеджмент подразделяется на *производственный* (предприятия, организации и т. п., т. е. то, что относится к микроэкономике), *финансовый* (банковские операции) и *маркетинговый* (управление сбытом, продажей товаров). Производственный менеджмент представляет собой процесс управления технологией производства, т. е. *технологический менеджмент*.

В менеджменте на производстве принято различать два вида деятельности:

- техническую деятельность (создание, освоение и применение в производстве прогрессивных видов материалов, техники и технологий);
- управленческую деятельность (организация, координация действий, обеспечение упорядоченности и согласованности производственных процессов).

В технической деятельности решающее значение имеют изобрета-

тельность, научные и технические знания, инженерный опыт специалиста. Главным в этом виде деятельности является умение выдвинуть техническую идею. Задача менеджера – найти способных людей и обеспечить им условия для творческой работы.

В процессе развития рыночных отношений в результате приватизации открылись большие возможности для развития предпринимательства. Предприниматель – индивид, который объединяет и организует факторы производства, создавая предприятие с целью получения прибыли. В новых экономических условиях существует потребность не только в предпринимателях, но и в профессиональных управляющих – менеджерах.

1.2. Уровни и звенья в системе управления

Несмотря на то, что руководители организации выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, координируют работу менеджеров более низшего уровня и так далее до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала (людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги). Такое вертикальное развертывание деления труда и образует уровни управления (рисунок 4).



Рисунок 4 – Уровни управления

Форма пирамиды показывает, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

Высший уровень управления организацией может быть представлен председателем Совета директоров, президентом компании, вице-

президентом, правлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. В связи с этим в высшем руководстве можно выделить два подуровня: *полномочное управление* и *общее руководство*.

Руководители **среднего уровня управления** обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до отделов, а также за их выполнение.

Низовой (первичный) уровень управления представлен младшими начальниками, которые находятся непосредственно над рабочими (мастера, бригадиры и т. п.).

Необходимо отметить, что в зависимости от размера и вида организации, ее отраслевых и территориальных особенностей, других факторов характеристика состава и функций менеджеров на каждом из трех уровней управления может меняться.

Управление предполагает наличие управляемого объекта и субъекта – управляющего органа. Это означает, что организация представляет собой единство двух систем управления: управляемой и управляющей. Следовательно, *объект управления* – отдельная структурная организация либо организация в целом, на которую направлено управляющее действие. *Субъект управления* – орган либо лицо, осуществляющие управляющие действия.

В принципе одна и та же организация может быть и объектом, и субъектом управления. Например, на рынке управляющей подсистемой является управленческий аппарат во главе с директором, а управляемой подсистемой – отделы (отдельные торговые организации). В отделе, в свою очередь, управляющей подсистемой будет управленческий аппарат во главе с заведующим отделом, а управляемой подсистемой – продавцы. Директор рынка трансформируется из управляющей подсистемы в управляемую, когда выполняет приказы (распоряжения), поступающие из вышестоящих органов.

Таким образом, субъектами управления являются органы законодательной и судебной власти. Объекты, на которые действует государство через законы и судебные решения, классифицируются по следующим признакам:

- *по уровню решаемых задач* (экономика республики в целом, отрасли, регионы, организации);
- *по видам регулируемой деятельности* (доходы, капиталовложения, цены, рынки);
- *по адресату воздействия* (частные национальные компании, различные фонды, научно-исследовательские центры, учебные заведения и пр.).

1.3. Методологические подходы в управлении

Теория менеджмента выделяет *процессный*, *системный* и *ситуационный подходы* к управлению. Управление рассматривается как процесс, так как оно представляет собой серию непрерывных и взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является особым процессом, называются *управленческими функциями*. Процесс управления состоит из прогнозирования, планирования, организации, учета, анализа, контроля, регулирования и мотивации.

Основой системы управления организацией (рисунок 5) является механизм управления. Особое внимание при изучении сущности управления организацией следует уделить принципам и методам управления. Другие элементы системы управления рассмотрены в следующих разделах.

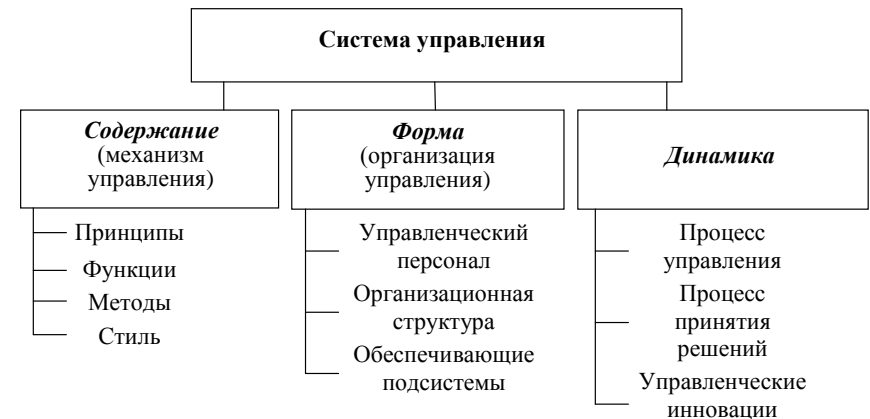


Рисунок 5 – Система управления

Система управления охватывает следующие сферы:

- политическую;
- государственную;
- экономическую.

Главной из них является сфера экономического управления, т. е. менеджмент, который определяет развитие всех сторон общественной жизни. Существуют две основные формы управления: *территориальная* и *отраслевая*.

Инфраструктура менеджмента представлена на рисунке 6.

Управление выполняет две основные роли:

- координирующую (стабилизирующую);
- инновационную (новообразующую).



Рисунок 6 – Инфраструктура менеджмента

Все виды **управленческих отношений** можно классифицировать по следующим признакам:

- *По уровням системы управления* (отношения субординации и координации). Отношение субординации – это отношение младшего по занимаемой должности к старшему. Отношение координации возникает между органами, звеньями, структурными подразделениями, руководителями одного уровня при совместном участии в выполнении общих задач. Отношения координации бывают по горизонтали и вертикали.

- *По месту возникновения* (внешние и внутренние). Внешние отношения возникают между организациями по отношению к промежуточной и внешней среде. Внутренние отношения складываются между отдельными группами работников и работниками внутри организации.

- *По масштабу управления* (отраслевые, территориальные, межотраслевые, территориально-отраслевые).

- *По содержанию* (экономические (экономические вопросы), социальные (кадровые вопросы), информационные (технические воп-

росы), консультативные (методические), организационные (организационные вопросы)).

- *По времени действия* (постоянные и временные).
- *По форме действия* (формальные и неформальные). Формальные отношения определяются соответствующими инструкциями, должностными обязанностями каждого работника, т. е. формальными установками. Неформальные отношения между работниками обусловлены реальной позицией каждого работника.

Закономерности управления носят объективный характер и не зависят от сознания людей. Наиболее важными закономерностями, присущими управлению, являются следующие:

- единство системы органов управления, определяющее условность системы и устойчивость ее внутренних связей, обязанностей, целей и интересов всех предприятий, организаций и отраслей;
- пропорциональность развития сферы деятельности и управления проявляется в пропорциональном развитии управляющей и управляемой подсистем;
- правильное использование закономерностей управления как ключевой фактор в повышении его эффективности.

Закономерности управления тесно связаны между собой и реализуются при помощи принципов управления.

1.4. Принципы управления. Уровни управления

Управление осуществляется на принципах, отражающих главные, руководящие идеи и основные правила, которые должны соблюдаться управленческими работниками при принятии различного рода решений.

Принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

Эффективность принципов заключается в правильном их понимании и применении. Существуют различные классификации принципов управления. Так, американские специалисты М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, определяя менеджмент как творчество, выделяют следующие принципы:

- *принцип сочетания централизации и децентрализации*, который предполагает разграничение полномочий между высшим и средним уровнями управления (решения по наиболее важным вопросам принимаются высшим уровнем управления, а вырабатываются на основе предложений, поступивших от среднего звена управления);
- *принцип единоначалия* (люди лучше реагируют на то, что ими руководит один начальник);

- *принцип мотивации* (разрабатываются программы мотивации, включающие системы оплаты труда, схемы премирования, финансовых и иных льгот, переподготовки и обучения кадров, карьерного роста и др.);

- *принцип лидерства* (люди склонны идти за теми, в ком они видят средство удовлетворения своих личных потребностей);

- *принцип научности*, который заключается в построении всей системы управления на новейших данных науки;

- *принцип ответственности* (необходимо иметь определенные инструкции, положения и систему ответственности);

- *принцип правильного подбора и расстановки кадров*;

- *принцип экономичности* (прибыль – это не только доход, но и рациональные расходы на использование людских и материальных ресурсов);

- *принцип обеспечения обратной связи*, означающий получение информации о результатах работы, которая позволяет сравнить фактическое состояние с заданным планом.

Управлять, по мнению А. Файоля, – значит предвидеть, организовать, а также сопереживать, согласовывать, контролировать.

Файолю принадлежит также разработка принципов построения структуры организации и управления производством (таблица 1), которые не потеряли своей актуальности и в современном менеджменте. В силу этого школу административного управления называют также классической.

Таблица 1 – Принципы управления А. Файоля

Принципы	Содержание принципов
1. Разделение труда	Реализация этого принципа позволяет уменьшить число объектов, на которых концентрируется внимание каждого участника управленческого процесса. Он применим к любому труду, выполняемому значительным количеством людей и требующему разнообразных способностей
2. Власть и ответственность	Они взаимосвязаны. Власть – это право отдавать приказы и сила, требующая повиновения. Она бывает официальной (должностной) или же личной (идущей от индивидуальных качеств). Но нет власти без ответственности. Ответственность требует мужества, и ее боятся в такой же мере, как и ищут власти. Боязнь ответственности парализует инициативу
3. Дисциплина	Дисциплина предполагает повиновение. Стремление руководства организации к повышению благосостояния работников не исключает возможности применения санкций к нарушителям дисциплины
4. Единство распоряжения (единоначалие)	При любом роде деятельности работник должен получать приказы только от одного вышестоящего лица

Окончание таблицы 1

Принципы	Содержание принципов
5. Единство дирекции	Сущность данного принципа заключается в том, что в организации должны быть один руководитель и единый план работ
6. Подчиненность личных интересов общим	Интересы одного человека или группы работников не должны быть выше интересов всей организации
7. Вознаграждение персонала	Вознаграждение персонала – это цена оказываемых им услуг. Она должна быть справедливой и приносить удовлетворение как работнику, так и нанимателю
8. Централизация	В любом организме должен быть мозг (управленческий центр). Проблема централизации или децентрализации заключается в определении их правильного сочетания
9. Скалярная цепь	Скалярная цепь – это цепь подчинения, начиная от верхних эшелонов иерархии и кончая низшими ее звеньями. Власть прокладывает себе путь через каждое звено этой цепи
10. Порядок	Данный принцип предусматривает, что в организации должно быть рабочее место для каждого работника, и каждый работник должен быть на своем рабочем месте
11. Справедливость	Руководитель организации должен стараться вселить дух справедливости на всех уровнях. Только в этом случае персонал будет заинтересован в выполнении своих обязанностей с полной отдачей и преданностью организации
12. Стабильность пребывания персонала в должности	Этот принцип означает, что работнику требуется определенное время для овладения приемами работы на должном (необходимом) профессиональном уровне, соответствующем его должности
13. Инициатива	Указанный принцип предусматривает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. При этом инициатива всегда должна быть вознаграждена при положительном результате ее реализации (независимо от того, где будет находиться автор этой инициативы в это время). Такой подход в оценке инициативы придает организации силу управления
14. Корпоративный дух	Сущность принципа заключается в том, что гармония между членами персонала является силой организации

Использование принципов в управлении должно быть подчинено достижению целей развития организации. Пренебрежение ими приводит к нарушениям норм управления, деформациям стиля руководства.

1.5. Маркетинг и маркетинговые исследования в системе управления

Маркетинг (от англ. «market» – рынок) – это процесс управления,

связанный с определением требований потребителя и их удовлетворением путем предоставления соответствующих продуктов с целью выполнения задач данной организации. Долгое время маркетинговая деятельность отождествлялась со сбытом. Цели, задачи и функции системы маркетинга представлены на рисунке 7.

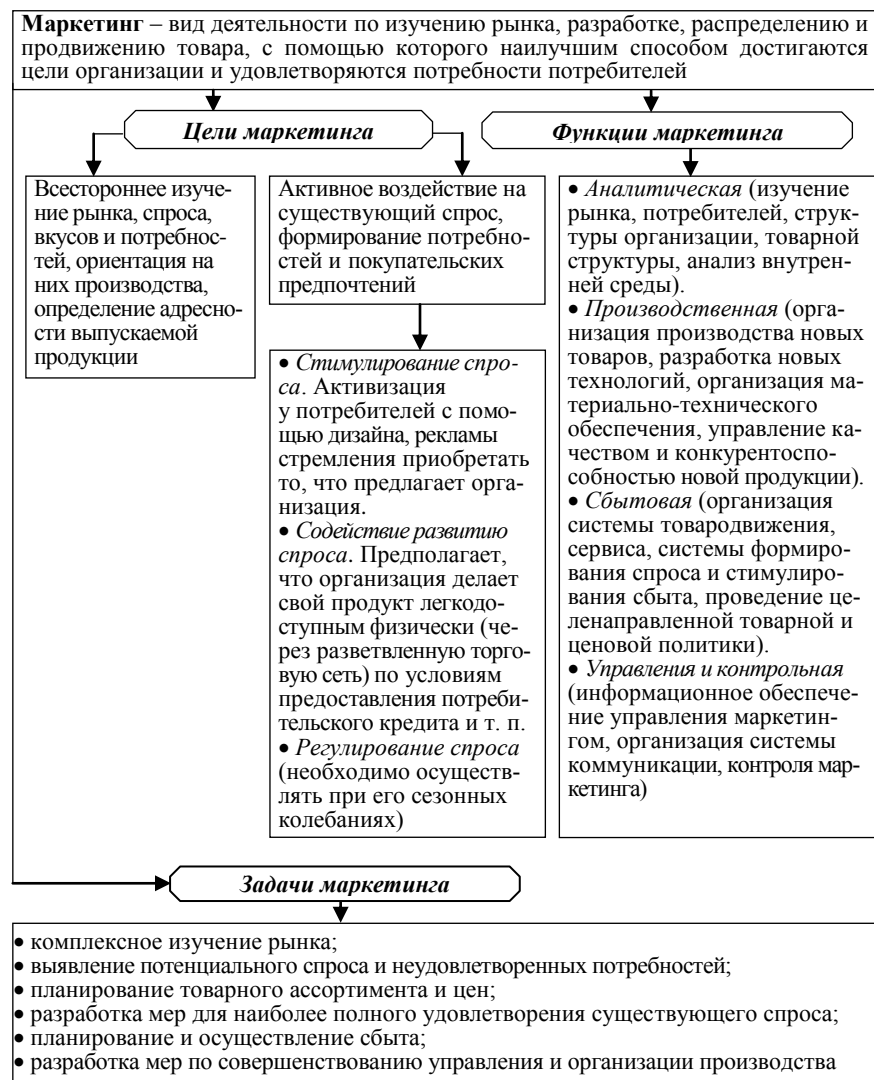


Рисунок 7 – Цели, задачи и функции системы маркетинга

Задача сбыта – заставить покупателя купить то, что ему может предложить организация. В связи с этим классическое понятие маркетинга сводилось к следующему: это предпринимательская деятельность, которая управляет продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю или пользователю.

Следовательно, сущность маркетинга заключается в том, чтобы производить и продавать только то, что требуется рынку, а не навязывать покупателю то, что уже произведено.

На рисунке 8 представлена схема классификации маркетинга по способу общения с клиентами.



Рисунок 8 – Схема классификации маркетинга по способу общения с клиентами

Экономист Ф. Котлер выделяет пять концепций маркетинговой деятельности (совершенствования производства, совершенствования товара, интенсификации коммерческих усилий, маркетинга и социально-этичного маркетинга).

На протяжении исторического развития одна концепция сменяла другую, олицетворяя различные этапы в развитии экономики.

При осуществлении маркетинговых исследований должен соблюдаться научный подход, который базируется на принципах объективности и точности (тщательности).

Объективность означает, что исследования проводятся без каких-либо смещений и учитывают все факторы. Заключение и выводы не формируются до тех пор, пока не будут собраны и проанализированы все данные. *Точность* относится к применению инструментов исследования, которые тщательно разрабатываются и испытываются. Каждый элемент исследования должен планироваться и выполняться. Подобная тщательность связана с комплексным характером исследования. Если исследования недостаточно глубоки или объемны, можно получить неправильные заключения.

2. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Существуют несколько подходов к изучению развития менеджмента. Эволюцию менеджмента целесообразно рассматривать, подразделив ее на одиннадцать этапов.

Первый этап (до 1881 г.) – период так называемого ненаучного менеджмента. Для него характерны использование сложившихся традиций, в том числе жизненного опыта, ориентировки на индивидуальное мастерство и т. д., позволяющих решать достаточно сложные задачи (в частности, строительство пирамид, оросительных систем, создание такой организации, как католическая церковь, которая существует уже более двух тысяч лет). Для менеджмента на данном этапе характерно отсутствие какого-либо анализа.

Второй этап (1881–1911 гг.) – это период, когда люди стали понимать, что управление является непростым элементом в организации работ, он непосредственно влияет на результаты хозяйственной деятельности.

Третий этап (1911–1916 гг.) – период возникновения научного менеджмента. Как область академических исследований менеджмент является, по существу, продуктом XX в. Однако еще в конце XIX в. Фредерик Тейлор – американский инженер – начал изучение процесса труда. Он был первым, кто взглянул на организацию труда как бы со стороны, изучил ее. Основные теоретические положения Тейлора были изложены в работе «Принципы научного менеджмента» (1911 г.). Ученый впервые выделил такие направления научного менеджмента, как нормирование, исследование времени и задачи, систематический отбор и обучение, денежные стимулы. В основе системы Тейлора ле-

жали методы рационализации труда отдельных работников, обусловившие перестройку процесса производства и, соответственно, организацию процесса управления. Именно учение о роли и месте управления нашло широкое применение в работе организаций.

Четвертый этап (1916–1920 гг.) – период развития науки о менеджменте, связанный с возникновением функционального менеджмента. Анри Файоль – управляющий угольной шахтой во Франции – впервые разработал функциональный подход к организации управления предприятием. В 1916 г. он опубликовал ныне ставшую классической книгу «Промышленное и общее администрирование». Рассматривая управление во временном аспекте, Файоль выделил пять основных функций: планирование, организация, руководство, координация и контроль. Ученый завершил формирование научного менеджмента.

Пятый этап (1920 г. – начало 1930-х гг.) – период внедрения социального менеджмента. Связан с развитием науки управления в США, где под воздействием революции в России впервые стали учитывать в управлении человеческий фактор с позиций науки управления. На основе так называемых Хоторнских исследований (1924–1932 гг.) профессор Гарвардской школы бизнеса Элтон Мэйо в 1932 г. сформулировал ряд выводов о человеческих отношениях, главным из которых является следующий: воздействуя на самого человека, проявляя искреннюю заботу о подчиненных, можно повысить производительность труда, ничего существенно не меняя в производстве.

Шестой этап (1933–1938 гг.) – период дальнейшего развития учения о менеджменте. В это время впервые в Гарвардской школе бизнеса в программу обучения были включены курсы по менеджменту. Одновременно в Бостонском технологическом институте благодаря ассигнованиям спонсоров, таких, как корпорация «Дженерал моторс», проводилось обучение руководителей в области менеджмента. Но перед Второй мировой войной менеджмент являлся концепцией лишь отдельных достаточно компетентных консультантов и профессоров.

Седьмой этап (1945 г. – начало 1950-х гг.) – кадрово-глобальный период. Отношение к менеджменту после войны резко изменилось. В 1948 г. вступил в действие знаменитый план Маршалла – программа восстановления и развития Европы после Второй мировой войны путем предоставления ей американской помощи. В осуществлении плана участвовали 17 европейских стран. В плане Маршалла менеджмент занимал центральное место и использовался для экономической и социальной реконструкции. Успех плана Маршалла привлек внимание к менеджменту. На Западе все стали говорить о менеджменте и изучать его.

Восьмой этап (середина 1950-х гг.) – этап формирования япон-

ской школы менеджмента. Впервые японцы заговорили о менеджерском буме после 1950 г. Они восприняли менеджмент как основную движущую силу. Началось формирование национальной школы менеджмента. В развитии менеджмента стали учитываться национальные особенности. В настоящее время японская школа менеджмента признана одной из лучших в мире. В Японии менеджмент ориентируется не на индивида, а на групповую форму организации труда.

Девятый этап (60-е гг. XX в.) – период глобализации менеджмента. После Второй мировой войны и до конца 1960-х гг. менеджерский бум триумфально распространялся по всему свету. В 60-е гг. XX в. менеджмент признали во всем мире, в том числе и в развивающихся странах.

Десятый этап (70-е гг. XX в.) – системный этап в развитии менеджмента. Осуществляется исследование и использование в менеджменте основ самых разных наук (социологии, психологии, экономики, кибернетики и др.). Таким образом, менеджмент стал областью применения смежных знаний всевозможных направлений.

Одиннадцатый этап (начиная с конца 80-х гг. XX в.) – этап приобщения к менеджменту стран бывшего социалистического лагеря. Происходит постепенный переход от командно-административных методов управления к рыночным, что предполагает необходимость овладения наукой менеджмента.

Следует установить, так что же такое менеджмент: наука или искусство. Отвечая на данный вопрос, необходимо отметить, что понятия «наука» и «искусство» не исключают, а дополняют друг друга. Американские исследования показывают, что подготовить квалифицированного менеджера только через систему образования невозможно. В то же время «самородок» от искусства не может быть эффективным менеджером. Практическая деятельность и наука сами по себе важны, но недостаточны для менеджера. Необходимы также креативный подход, увлеченность своим делом.

Системный подход помог интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

Управление рассматривается с точек зрения школ административного управления, человеческих отношений, поведенческих наук, а также научного управления или количественных методов с использованием кибернетических систем. *Кибернетика* (от греч. «kybernetike» – искусство управления) – наука об управлении, связи и переработке информации. Кибернетические системы помогают воспринимать, запоминать и перерабатывать информацию, обмениваться ею с целью повышения эффективности управления. Основными техническими

средствами для решения кибернетических задач являются ЭВМ, Интернет и другие современные информационные системы.

Школа научного управления – первый формальный подход к управлению, который основан на том, что ручной труд может быть изменен, перепрофилирован через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным; подход к управлению, для которого характерно применение научного метода, моделей и системной ориентации.

Школа человеческих отношений – исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. Известными исследователями этого направления были Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

Школа поведенческих (бихевиористических) наук – концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившегося после Второй мировой войны. Он основан на передовых концепциях психологии и социологии. Поведенческая школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук к проектированию организаций и управлению ими, повышая тем самым их эффективность.

3. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МЕНЕДЖМЕНТУ

Современные подходы к менеджменту приведены ниже.

- *Системный подход.* При системном подходе любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая «выход» (цель), «вход», связь с внешней средой, обратную связь. В системе «вход» перерабатывается в «выход».

- *Комплексный подход.* При применении комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические и, при необходимости, другие (например, политические, демографические) аспекты менеджмента и их взаимосвязь. Если упустить один из обязательных аспектов менеджмента, то проблема не будет решена. К сожалению, на практике редко соблюдается это требование. Например, при строительстве новых предприятий социальные вопросы откладывают на более поздние сроки, из-за чего объект либо совсем не вводится, либо используется частично. При проектировании новых орудий труда показателям экологичности уделяется второстепенное внимание, поэто-

му они сразу становятся неконкурентоспособными. При формировании новых коллективов или реорганизации структур редко учитываются социальные и психологические аспекты.

- *Интеграционный подход.* Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента, стадиями жизненного цикла объекта управления, уровнями управления по вертикали, субъектами управления по горизонтали.

- *Маркетинговый подход.* Маркетинговый подход предусматривает при решении любых задач ориентацию на потребителя. Приоритетными для маркетинга являются повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей, экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества, экономия ресурсов в производстве за счет фактора масштаба производства, научно-технического прогресса, применения системы менеджмента.

- *Функциональный подход.* Сущность данного подхода к менеджменту заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для их выполнения и выбирается тот, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта. При применении функционального подхода, когда идут от обратного, от потребностей, иногда создают совершенно новые оригинальные объекты.

При альтернативном предметном подходе совершенствуется существующий объект, что не позволяет коренным образом улучшить структуру объекта, принципы его работы и т. д.

- *Динамический подход.* При применении динамического подхода объект управления рассматривается в диалектическом развитии, причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ за 5–10 и более лет, перспективный анализ (прогноз).

- *Воспроизводственный подход.* Данный подход ориентирован на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке совокупными затратами на единицу полезного эффекта.

- *Процессный подход.* Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Процесс управления является общей суммой всех функций, серий непрерывных взаимосвязанных действий.

- *Нормативный подход.* Сущность нормативного подхода заклю-

чается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента. Нормативы должны касаться важнейших элементов: целевой подсистемы (показатели качества и ресурсоемкости товара, параметры рынка, показатели организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды), функциональной подсистемы (нормативы качества планов, организованности системы менеджмента, качества учета и контроля, стимулирования качественного труда), обеспечивающей подсистемы (нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для нормальной работы, выполнения стоящих перед ними целей и задач, эффективности использования различных видов ресурсов в организации). Указанные нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности, перспективности (во времени и по масштабу применения).

- *Количественный подход.* Сущность количественного подхода заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических, статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и др. Управлять можно цифрами, а не словами.

- *Административный подход.* Сущность данного подхода – регламентация функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказах, распоряжениях, указаниях, стандартах, инструкциях, положениях и т. п.).

- *Поведенческий подход.* Целью поведенческого подхода является оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организацией. Основой этого подхода является повышение эффективности работы организации за счет увеличения продуктивности ее человеческих ресурсов. Правильное применение науки о поведении способствует повышению эффективности как отдельного работника, так и организации.

- *Ситуационный подход.* Ситуационный подход основывается на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и во внешней среде, нет единого лучшего способа управления объектом.

4. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

4.1. Организация как объект управления

Рассмотрим организацию как объект управления. В современной литературе *организация* определяется как социальная структура, предназначенная для координации деятельности двух и более человек путем разделения труда и иерархизации власти для достижения общей цели, и как процесс управления. Из всего многообразия определений понятия организации можно выделить следующие:

- организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы;
- организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда;
- организация как группа людей с общими целями.

Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям:

- наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие по крайней мере одной общественно полезной цели (т. е. желаемого конечного результата или состояния), которую принимают как общую все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые сознательно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Таким образом, организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Существование организации имеет свои фазы и особенности развития. Основные элементы организации представлены на рисунке 9.

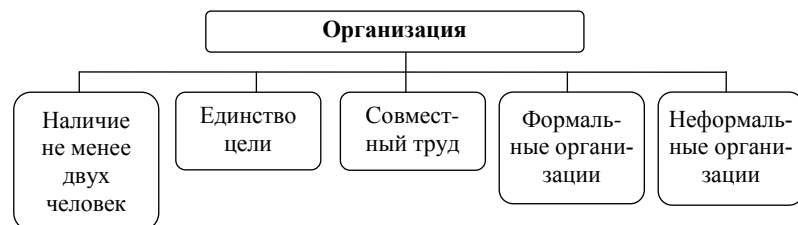


Рисунок 9 – Элементы организации

Согласно концепции жизненного цикла организации вся ее дея-

тельность проходит ряд стадий, начиная с рождения и вплоть до прекращения существования или коренной модернизации (рисунок 10).

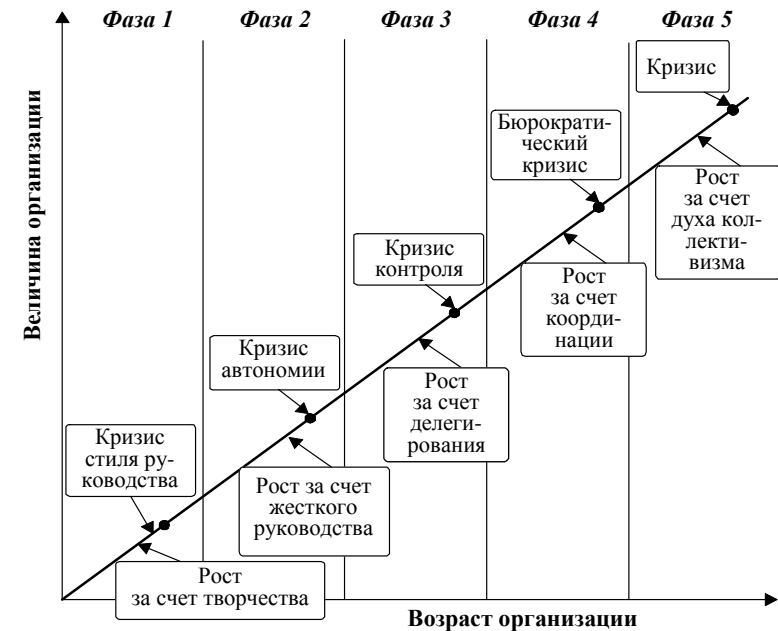


Рисунок 10 – Основные фазы жизни организации

Термин «организация» применяется очень широко. Организация является одной из важных характеристик окружающей нас деятельности и изучается в разных аспектах различными науками (экономикой, философией, социологией, кибернетикой, биологией и др.).

Существует еще одно определение, согласно которому организация – система сознательно координируемых целей деятельности двух или более индивидов. Оно является наиболее простой характеристикой. В ней подчеркивается такое важное свойство организации, как социальная общность людей.

Рассмотрение функционирования организации с точки зрения взаимодействия ее элементов, статусов и ролей позволяет нам вычленить в ней два типа (формальную и неформальную).

Специфика организаций состоит в том, что они создаются организациями или личностями для достижения каких-либо целей (производства материальной продукции (услуг), получения прибыли и т. д.). Задаваемая организации извне цель по своему содержанию не связана

с непосредственными целями ее членов. Членство в этих организациях обеспечивает персоналу средства к существованию. С этой точки зрения организации могут быть отнесены к типу формальных.

Формальная организация имеет тенденцию превратиться в бюрократическую. Однако было бы значительным упущением представить производственную организацию, предприятие только как формальную организацию. Рабочие в производственной деятельности руководствуются не только логикой. Они относятся к своей работе и друг к другу эмоционально, связаны определенными неформальными правилами и нормами отношений. В процессе производства происходит образование первичной малой социальной группы, сформированной не по профессиональным, а по личностным критериям. Определенный вклад в формирование концепций *неформальных организаций* внесла психологическая школа в социологии, родоначальником которой является Зигмунд Фрейд.

Параллельно с формальной в организации существует неформальная организация.

Классификация организаций проводится по отношению к прибыли, формам собственности, размерам.

По *отношению к прибыли* организации делятся на коммерческие и некоммерческие.

В зависимости от *форм собственности* организации подразделяются на частные, государственные, муниципальные и др.

По *размерам* выделяют крупные, средние и малые организации.

Считается, что эффективность работы в организации определяется степенью и уровнем развития вертикального разделения труда. Процесс управления и организации обратной связи показан на рисунке 11.

Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам (функциям, методам и принципам управления, сложности операций и процедур). Вместе с тем, они имеют общие характеристики (рисунок 12).

Целью каждой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются для достижения тактических и стратегических целей. К основным ресурсам относятся люди (трудовые ресурсы), основные и оборотные средства, технологии и информация.

Зависимость от внешней среды – одна из самых значительных характеристик организации. Ни одна организация не может функционировать изолированно от внешних условий и факторов, возникающих в окружающей среде независимо от деятельности организации и так или иначе воздействующих на нее.

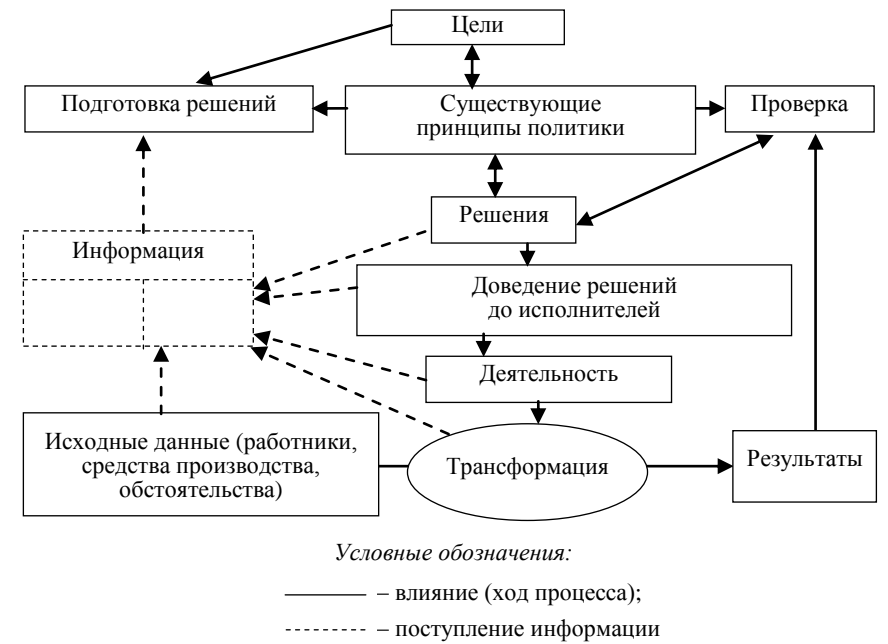


Рисунок 11 – Процесс управления и организации обратной связи



Рисунок 12 – Общие характеристики организаций

Различают факторы внешней и внутренней среды организации. Факторы *внешней среды* показаны на рисунке 13.

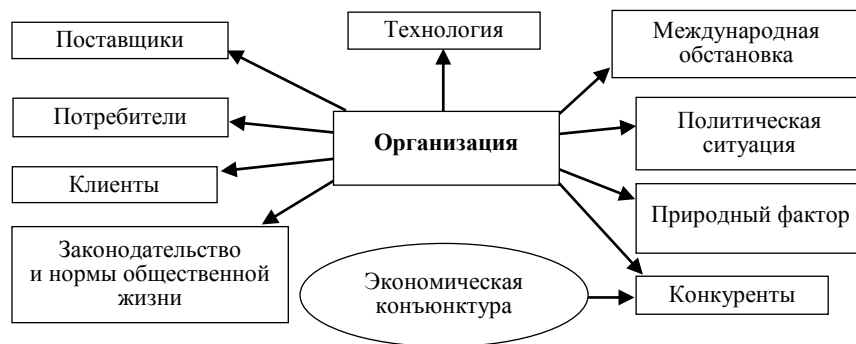


Рисунок 13 – Факторы внешней среды организации

Рассматривая влияние факторов внешней среды на организацию, следует иметь в виду, что их воздействие не одинаково. Поэтому важно уметь выявить наиболее существенные факторы внешнего влияния и выработать эффективные способы реагирования на него.

Основные элементы *внутренней среды* организации представлены на рисунке 14.

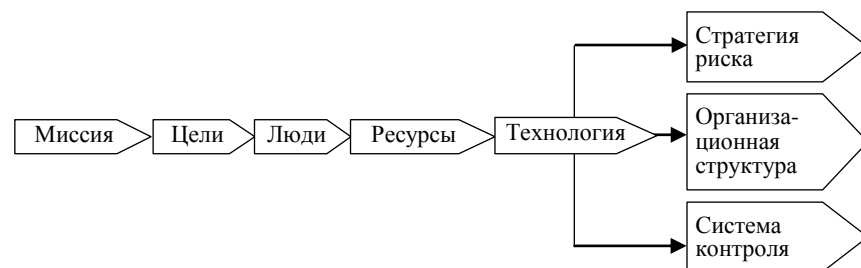


Рисунок 14 – Основные элементы внутренней среды организации

Каждая организация имеет свою миссию – один из первых этапов стратегического планирования деятельности. В формулировке миссии взаимоувязываются основные потребности потенциальных групп клиентов, рынков и регионов, определяются необходимость, направления и пути их эффективного удовлетворения. Необходимым также является установление профессиональных и других стандартов деятельности для достижения компромисса между интересами акционеров, клиентов и сотрудников организации.

Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы, действующие внутри нее. Так как организации представляют собой созданные людьми системы, то их внутренние факторы, в основном, являются результатом управленческих решений.

4.2. Сущность и классификация целей

Цель – идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности.

Ни одна из организаций не может успешно функционировать без определения и четкого формулирования целей своей деятельности (рисунок 15).

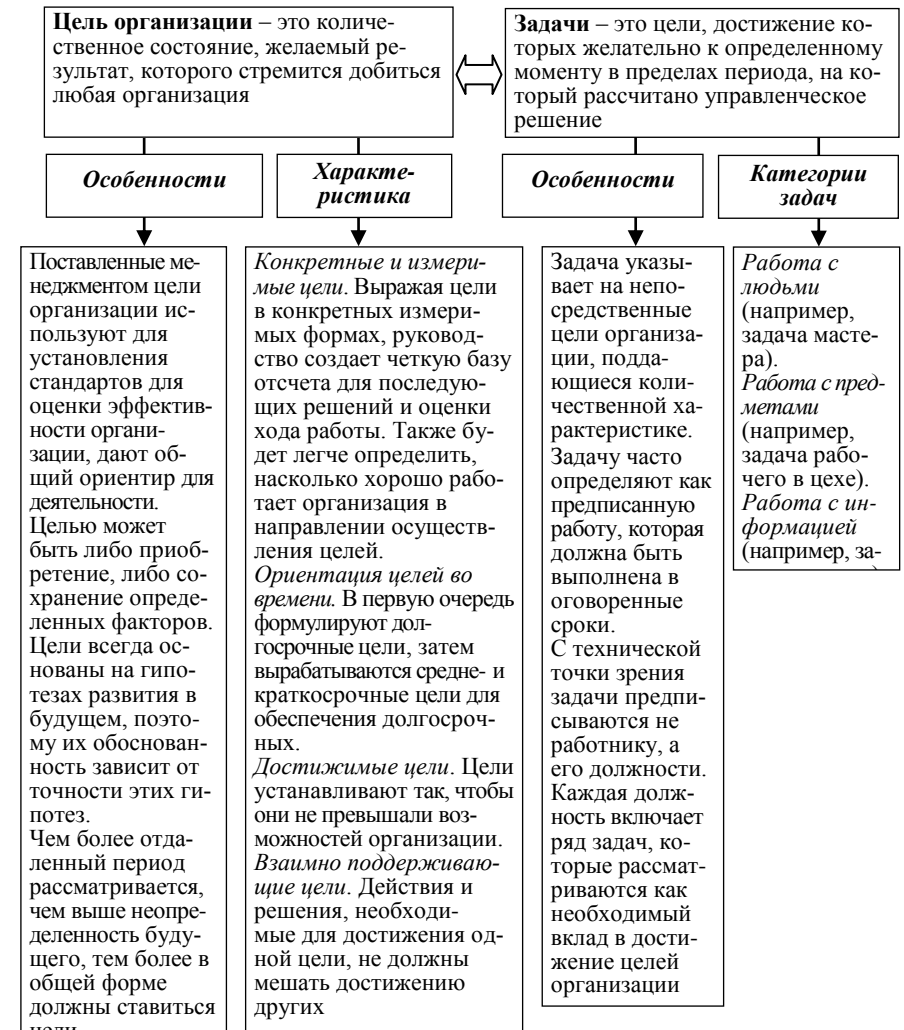


Рисунок 15 – Цели организации

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре блока:

- экономические цели (получение расчетной величины прибыли от реализации товаров (услуг));
- научно-технические цели (обеспечение заданного научно-технического уровня товаров (услуг), рост производительности труда за счет внедрения новых технологий);
- производственно-коммерческие цели (производство товаров (услуг) в заданном объеме и с заданным ритмом);
- социальные цели (достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников).

В условиях рыночных отношений главная цель – экономическая, а социальная цель является основой формирования системы управления персоналом.

Система целей для управления персоналом рассматривается двояко:

- она должна отвечать на вопрос, каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они требуют от администрации;
- какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация и какие условия она создает.

С точки зрения работников организации социальные цели делятся на следующие группы:

- нормальные условия труда (соблюдение психофизических и эргономических условий труда, техническая вооруженность труда, здоровый социально-психологический климат, правовая защита);
- мотивация труда (оплата труда, стимулирование труда, творческая самореализация).

4.3. Взаимосвязь миссии и целей организации

Поиск и формулирование целей являются важнейшим этапом. Для упорядочения этого процесса совокупность целей организации следует разделить на стратегические (корпоративные), тактические и операционные. Стратегические и тактические цели разрабатываются на уровне функций организации, функциональных подразделений. Операционные цели формулируются на уровне рабочих мест и устанавливают индивидуальные стандарты работы персонала. Их совокупность образует иерархию целей организации (рисунок 16).

Миссия		
Производство уникальных и стандартных изделий из металлов для машиностроительных предприятий		
Стратегические цели		
Норма возврата инвестиций – 12%. Увеличение объема производства – 5%. Отказ от массовых сокращений работников. Высокий уровень обслуживания покупателей		
Тактические цели		
По финансам Объем счетов к оплате не должен превышать 500 тыс. долл. США. Объем кредитов не должен быть больше 1,25 млн долл. США. Бюджеты отделов должны предоставляться 1 раз в месяц. Неоплаченные счета не должны превышать 2% от объема продаж	По производству Достижение объема производства на сумму 1,2 млн товарных единиц при средней себестоимости 19 долл. США. Доля забракованных изделий не должна превышать 3%, планируется повышение производительности на 2%. Ответ на жалобы и предложения работников не должен занимать более 3 дней	По маркетингу Объем реализации – 1,2 млн товарных единиц при средней цене 27 долл. США. Представить на рынок одну новую товарную линию. Повысить объемы сбыта на новых рынках на 5%. Открыть один новый сбытовой офис. Добиться расширения доли рынка компании до 19%
Операционные цели		
Менеджер по работе с дебиторами Выставление счетов к оплате осуществляется в течение 5 дней после заключения сделки. Проверка кредитоспособности новых покупателей проводится в течение 1 рабочего дня. Не допускать задержки в оплате счетов более чем на 5 мес. Раз в неделю связываться с покупателями, не оплатившими выставленные счета	Мастер участка станков с числовым программным управлением Изготовление 150 тыс. шт. стандартных заготовок при средней себестоимости 16 долл. США. Время простоя оборудования не должно быть больше 7%. Доля забракованных изделий не должна превышать 3%. На жалобы и предложения рабочих отвечать в течение 24 ч	Менеджер по сбыту в регионе На запросы покупателей отвечать в течение 2 ч. Объем реализации продукции – 120,6 тыс. единиц. Контроль за соблюдением торговыми агентами следующих правил: посещение одного нового покупателя в день, осуществление контактов с крупными покупателями не реже 1 раза в месяц, с покупателями не реже 1 раза в 2 месяца

Рисунок 16 – Иерархия целей производственного предприятия

«Дерево целей» (рисунок 17) является инструментом систематизации действий для решения проблемы управления организацией. Его можно построить путем последовательного (сверху – вниз) разветвления и детализации необходимых действий.

Менеджер одной из американских фирм подсчитал, что для выполнения всех предложенных руководством задач его рабочая неделя

и его подчиненных должна составлять не менее 100 часов. Единственный результат изначально недостижимой цели – ухудшение морального состояния сотрудников. Точно также постановка простых целей означает снижение мотивации работников к их достижению. Том Питерс, соавтор книги «В поисках эффективного управления», уверен, что в лучших программах качества ставятся крайне амбициозные цели, которые заставляют работников «тянуться» к ним и, тем самым, соответствовать высоким стандартам. В некоторых компаниях пошли еще дальше. Исполнительный директор принимает решение о том, что 30% продаж компании должны составлять товары, разработанные за последние 4 года (ранее – только 25%). Одна из задач менеджмента – контроль над ресурсным обеспечением поставленных целей (время, оборудование и денежные средства, которыми располагают отделы).

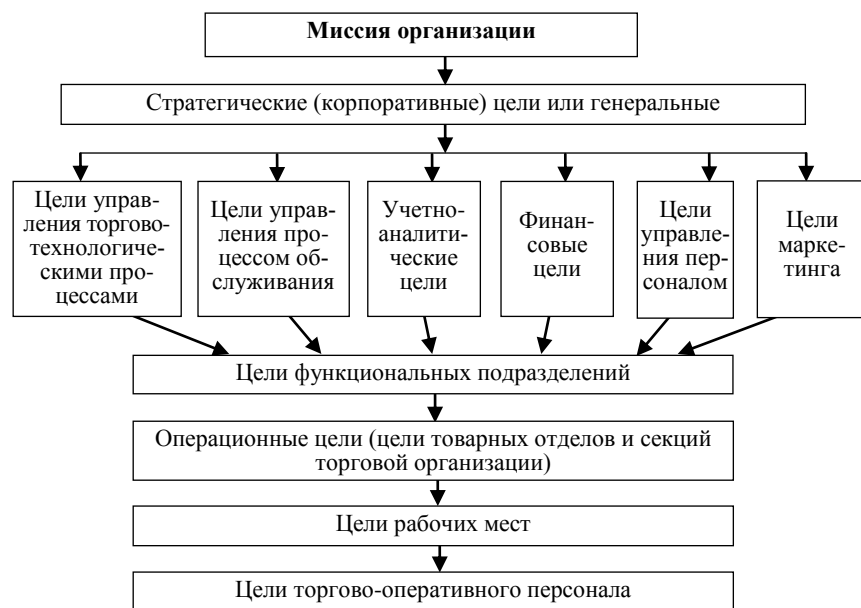


Рисунок 17 – Вариант «дерева целей» организации торговли

После того как определены стратегические, тактические и операционные цели, менеджеру необходимо принять решение о наиболее адекватном в конкретной ситуации подходе к планированию. Критическими факторами успеха в данном случае являются *гибкость* и *адаптивность* целей относительно изменяющихся условий внешней

среды. Наиболее популярными подходами к планированию являются управление по целям, одноразовые планы, постоянные планы и ситуационные планы (сценарии).

4.4. Функции управления

Функции управления – обособившиеся виды управленческой деятельности на основе разделения управленческого труда.

Впервые классификацию функций управления осуществил А. Файоль в 1916 г. Единого мнения среди ученых в подходах к классификации функций управления не существует.

Все функции управления делят на следующие группы:

- *общие (универсальные) функции*, присущие всем управленческим системам;

- *специфические (конкретные) функции*, отражающие специфические виды управления (например, оценка персонала, воспитание, организационное проектирование, управление прибылью и др.).

Все функции менеджмента можно разделить по двум признакам: содержанию процесса управления (основные) и направлению воздействия на объекты управления (специфические, или конкретные).

Основные функции являются основополагающими всего процесса менеджмента, а *специфические функции* отражают особенности конкретной управленческой деятельности работников. Они изучаются такими специальными дисциплинами, как «Товароведение», «Организация коммерческой деятельности», «Бухгалтерский учет», «Планирование», «Правоведение» и др.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других субъектов рынка – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных и взаимосвязанных действий. Эти совокупные действия, каждое из которых само по себе является особым процессом, очень важным для успеха деятельности организации, и называют *управленческими функциями*. Каждая управленческая функция представляет собой процесс, так как тоже состоит из серии взаимосвязанных действий.

Процесс управления является суммой всех функций: планирования, организации, мотивации и контроля (рисунок 18).

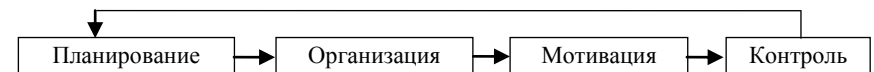


Рисунок 18 – Функции управления

Характеристика функций управления приведена ниже.

1. **Планирование.** Данная функция управления может создать ряд важных и благоприятных факторов для организации. Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Планирование способствует снижению риска при принятии решения и, поскольку служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Планирование предполагает определение того, какими должны быть цели организации на том или ином этапе развития, что нужно сделать для того, чтобы достичь этих целей. Планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единую направленность усилий всех членов организации, сориентированных на достижение общих целей, снижает неопределенность будущего состояния управляемого объекта.

Планирование можно классифицировать по следующим критериям:

- *по степени охвата* (общее, распространяющееся на всю сферу деятельности и частное, охватывающее определенные сферы деятельности);
- *по предмету планирования* (целевое, средств, программное, действий);
- *по сферам функционирования* (финансов, ресурсной базы, кредитного портфеля, персонала, расширенное, общее);
- *по срокам* (краткосрочное (до 1 года), среднесрочное (от 1 года до 5 лет), долгосрочное (от 5 лет и более));
- *по возможности изменения планов* (жесткое, когда четко указывается цель, конкретизируются мероприятия процесса планирования (подобная система не допускает изменения данных), и гибкое, когда план приспособляется к неожиданным изменениям или событиям).

Результатом планирования является план (рисунок 19).

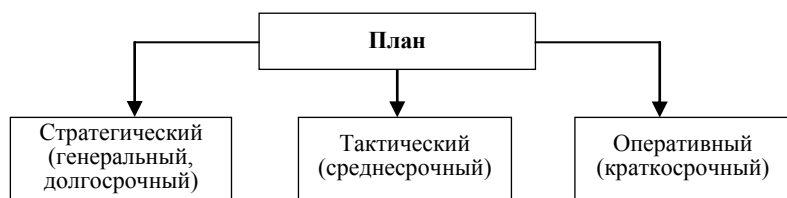


Рисунок 19 – Виды планов

Стратегическое планирование обеспечивает основу для осуществления всех функций управления. Для него характерно следующее:

- небольшой плановый отдел (менее 6 человек) организации дополняется планированием на низших уровнях;
- возраст функции планирования даже в наиболее крупных организациях составляет менее 10 лет;
- стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства организации, проводимых ежегодно;
- годовой стратегический план объединяется с годовым финансовым планом;
- в большинстве организаций считают, что функция планирования может быть усовершенствована.

Среднесрочное планирование чаще всего осуществляется на 5 лет, так как именно этот срок более всего соответствует периоду обновления производства и ассортимента продукции. В этих планах формулируются основные задачи на установленный период (например, производственная стратегия организации в целом и каждого подразделения, стратегия сбыта, финансовая стратегия, кадровая политика, определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материального обеспечения с учетом внутрифирменной специализации и кооперирования производства).

Текущее (оперативное) планирование заключается в определении промежуточных целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использования ресурсов, внедрения новых технологий. Обычно данный вид планирования осуществляется на год. Планы представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных в перспективных и среднесрочных планах.

Оперативные планы реализуются через систему бюджетов или финансовых планов, которые составляются по каждому отдельному подразделению, а затем собираются в единый бюджет или финансовый план организации. Бюджет представляет собой выражение оперативного плана в денежных единицах. Он охватывает все стороны деятельности организации и служит средством координационной работы всех ее звеньев. При его составлении прежде всего учитываются показатели, разработанные в перспективных и среднесрочных планах. Через бюджет осуществляется взаимоувязка между перспективными, текущими и другими видами планирования. Составлением бюджета занимаются различные службы, уточняют его их администраторы, утверждает руководитель.

2. **Организация.** Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных отношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.

Функция организации реализуется двумя путями (через административно-организационное управление и оперативное управление).

Административно-организационное управление предполагает определение структуры организации, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование организации в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Различают два основных аспекта организационного процесса:

- деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям;
- делегирование полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Под организационной структурой субъекта хозяйствования понимается наличие отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед организацией и ее подразделениями задачами и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками организации, ответственными за деятельность ее структурных подразделений.

Основными проблемами, возникающими при разработке структур управления, являются установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и стимулирования; распределение ответственности между руководителями; выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений; организация информационных потоков; выбор соответствующих технических средств.

Организовать – значит создать некую структуру для достижения цели. Этот процесс включает распределение работ между работниками, делегирование заданий и полномочий. Благодаря организации достигается структурная упорядоченность элементов производственных процессов, повышаются дисциплина и ответственность членов трудового коллектива.

Наиболее широкое признание получила точка зрения Г. Кунца, согласно которой организационное построение имеет следующие этапы:

- выявление и классификация видов деятельности, необходимых для их осуществления;
- группировка этих видов деятельности исходя из максимального использования имеющихся материальных и людских ресурсов;
- наделение руководителей каждой группы полномочиями, необходимыми для ее продуктивной работы;
- горизонтальная и вертикальная увязка данных групп через должностные связи и систему информационного обеспечения.

3. **Мотивация.** Указанная функция управления представляет собой процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Мотивация по принципу «кнути и пряника» – намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников.

Задача функции мотивации состоит в том, чтобы работники выполняли работу в соответствии с возложенными на них обязанностями. Для этого необходимо создать в организации условия материальной и моральной заинтересованности работников в выполнении работ. *Мотив* – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив имеет личностный характер и зависит от множества внешних и внутренних факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним, стимулов (рисунок 20).

Ряд отечественных и зарубежных исследователей рассматривают современные теории мотивации, подразделяя их на две группы (содержательные и процессуальные).

Содержательные теории основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать.

Наиболее известными теориями мотивации данной группы являются следующие:

- теория потребностей Маслоу;
- теория существования, связи и роста Альдерфера;

- теория приобретенных потребностей МакКлелланда;
- теория двух факторов Герцберга.



Рисунок 20 – Классификация стимулов трудового поведения

4. **Контроль.** Указанная функция управления представляет собой процесс, в ходе которого выясняется, действительно ли организация идет к достижению своих целей либо на этом пути имеются какие-либо отклонения от целей или стандартов.

Первый этап процесса контроля – это введение стандартов, т. е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

Третий этап измерения результатов является обычно самым трудоемким и дорогостоящим. Сравнение измеренных результатов с заданными стандартами позволяет менеджеру определить, какие дей-

ствия необходимо предпринимать. Такими действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, стандартов или невмешательство в работу системы.

По времени осуществления выделяют следующие виды контроля: предварительный, текущий, заключительный (рисунок 21).



Рисунок 21 – Виды контроля

Контроль может быть *частным, общим, внутренним и внешним*. Название этих видов контроля показывает, в каких объемах и кем он осуществляется.

Важным условием успешной работы менеджера является также *самоконтроль*. Во-первых, это обеспечивается грамотным и действенным руководством, и, во-вторых, сознательным отношением менеджера к своему делу и обязанностям. В результате в организации складывается хорошая морально-психологическая обстановка, возникает высокая организационная культура и улучшаются показатели работы.

Мониторинг (от лат. «monitor» – предостерегающий) – специально организованное, систематическое наблюдение за состоянием объектов, явлений, процессов с целью их оценки, контроля или прогноза.

Вышеперечисленные функции менеджмента имеют две общие характеристики. Они требуют принятия решений, и поэтому возникает необходимость обмена информацией между людьми. Поэтому *принятие решений* и *коммуникация* относятся к *связующим процессам* функций менеджмента.

4.5. Специфические функции управления

В наиболее общем виде функции любой управляющей системы сводятся к следующему алгоритму: анализ – планирование – организация исполнения – контроль исполнения. Вместе с тем каждая управляющая система, в том числе и торговый менеджмент, имеет свои конкретные объекты управления и задачи. Состав функций торгового менеджмента показан на рисунке 22.

Характеристика функций торгового менеджмента приведена ниже.

- *Выбор наиболее эффективных организационных форм функционирования торговой организации и ее структурных единиц.* В процессе реализации этой изначальной функции торгового менеджмента

на стадии создания новой торговой организации или в процессе ее расширения обосновывается наиболее приемлемая с точки зрения учредителей организационно-правовая форма деятельности.

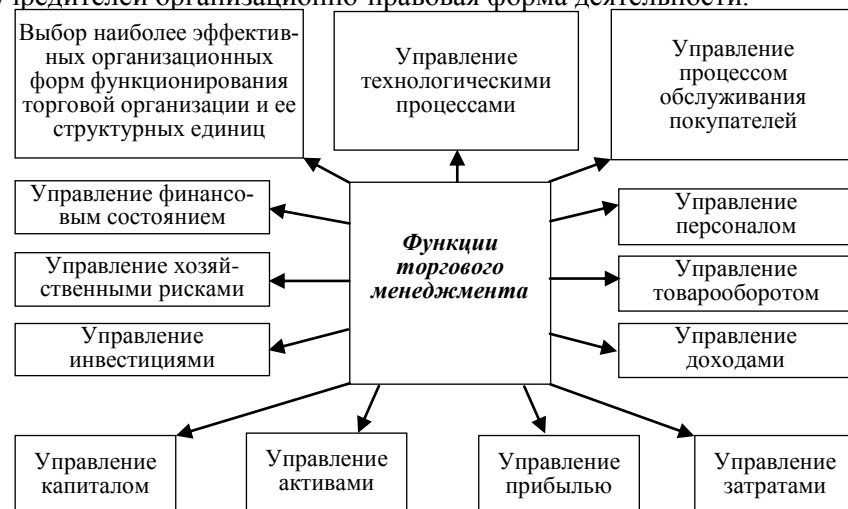


Рисунок 22 – Состав функций торгового менеджмента

С учетом выявленной рыночной ниши определяется ассортиментный профиль (форма специализации) магазина (или отдельных магазинов, если торговая организация состоит из ряда структурных единиц), формируется тип магазина по основным определяющим его характеристикам.

- *Управление технологическими процессами.* Реализация этой функции связана, прежде всего, с выбором определяющей технологической схемы товародвижения и соответствующей ей технологической планировки магазина; формированием необходимого парка технологического оборудования; разработкой организационных основ товароснабжения, приемки, хранения и подготовки товаров к продаже; определением систем размещения и выкладки товаров в торговом зале.

- *Управление процессом обслуживания покупателей.* Реализация указанной функции прямо связана с миссией торговой организации и является определяющим условием формирования ее высокой конкурентной позиции на потребительском рынке. Управление процессом обслуживания покупателей предполагает обеспечение возможностей наиболее полного удовлетворения их спроса в рамках избранной организации сегмента потребительского рынка, что определяет необходимость обоснования и проведения соответствующей ассортимент-

ной политики торговой организации.

- *Управление персоналом.* Реализация данной функции представляет определенную сложность, так как применяемые в этой области управленческие решения непосредственно связаны с интересами работников и существенно влияют на уровень торгового обслуживания покупателей, финансово-экономические результаты деятельности организации. В силу отраслевой специфики деятельности затраты человеческого труда в организациях торговли довольно значительны.

- *Управление товарооборотом.* Реализация этой функции обеспечивает экономическую основу всей деятельности торговой организации, так как товароборот характеризует основной объемный показатель данной деятельности и достигнутые маркетинговые позиции. Указанная функция является наиболее массовой и требует постоянной разработки управленческих решений на всех уровнях деятельности торговой организации.

- *Управление доходами.* Реализация данной функции связана с формированием собственной финансовой базы развития торговой организации, осуществлением ее деятельности на принципах самофинансирования или, по меньшей мере, на принципах самоокупаемости.

- *Управление затратами, издержками обращения.* Реализация указанной функции связана с формированием условий постоянного снижения уровня текущих затрат (в торговле они называются издержками обращения по отношению к объему товарооборота). При этом снижение уровня издержек обращения не должно приводить к ухудшению качества торгового обслуживания покупателей, а осуществляться за счет других направлений их экономии.

- *Управление прибылью.* Реализация этой функции обеспечивает основное условие самофинансирования деятельности торговой организации и возможности повышения ее рыночной стоимости. Управление прибылью торговой организации включает два основных аспекта (управление формированием прибыли и управление ее использованием).

- *Управление активами.* Реализация данной функции непосредственно связана с формированием и обеспечением эффективного использования производственного потенциала торговой организации.

- *Управление капиталом.* В процессе реализации этой функции определяется общая потребность в капитале для реализации стратегии развития организации, формируется ее оптимальная структура, ищутся возможности формирования финансовых ресурсов за счет собственных источников, определяется необходимый объем привлечения заемных средств на краткосрочной и долгосрочной основах,

оптимизируются формы и источники привлечения заемных средств.

- *Управление инвестициями.* Реализация указанной функции связана с обеспечением развития торговой организации в стратегической перспективе и возрастания ее рыночной стоимости. В процессе реализации этой функции формируются важнейшие направления инвестиционной деятельности торговой организации, осуществляется оценка инвестиционной привлекательности отдельных реальных проектов и финансовых инструментов, производится отбор наиболее эффективных из них, формируется инвестиционный портфель организации и осуществляется оперативное управление им.

- *Управление хозяйственными рисками.* Данная функция является одной из наиболее сложных, поэтому ее реализация возлагается на высококвалифицированных специалистов торговой организации. В процессе реализации этой функции выявляется состав основных коммерческих, инвестиционных и других рисков, присущих хозяйственной деятельности данной торговой организации; оценивается уровень этих рисков; формируется система мероприятий по профилактике и минимизации отдельных хозяйственных рисков, а также по их внутреннему и внешнему страхованию.

- *Управление финансовым состоянием.* Реализация этой функции связана с обеспечением взаимоувязки всех направлений финансовой деятельности торговой организации и их взаимонаправленности на достижение высоких конечных результатов такой деятельности.

4.6. Сущность, цели и задачи бизнес-планирования

Люди всегда хотят начать самостоятельное дело. Даже если им никогда не удастся заработать больше, чем несколько тысяч долларов в год, все же есть что-то привлекательное в возможности строить собственные планы и выполнять разнообразные задачи, к каждодневному решению которых каждый предприниматель имеет склонность.

Деловые люди в большинстве своем настроены действовать, а не выступать с предложениями.

Поэтому подготовка и составление бизнес-плана превращается для них в тяжкую обязанность, которую, однако, приходится выполнять. И каким бы трудным не представлялось это дело, бизнес-план просто необходим для любой организации.

Каждая организация, начиная свою деятельность, должна ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а

также уметь рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы.

Важной задачей является проблема привлечения инвестиций, в том числе и зарубежных, в действующие и развивающиеся организации. Для этого необходимо аргументировать и обосновать оформление проектов (предложений), требующих инвестиций. Для этих и некоторых других целей применяется бизнес-план.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Он описывает процесс функционирования организации, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь своих целей и задач (в первую очередь, повышения прибыльности работы). Хорошо разработанный бизнес-план помогает организации расти, завоевывать новые позиции на рынке, на котором она функционирует, составлять перспективные планы своего развития.

В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности организации (продукта или услуг) на определенном рынке и в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается:

- на конкретный проект производства определенного товара (услуг) – создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т. д.);
- на всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которого является выделение ее сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных организаций;
- на изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Основные типы бизнес-планов, процесс их разработки

Как уже отмечалось выше, существуют несколько целей составления бизнес-плана. В соответствии с этими целями принято выделять следующие типы бизнес-планов:

1. Полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта (изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов).
2. Концепция бизнес-плана коммерческой идеи или инвестици-

онного проекта (основа для переговоров с потенциальным инвестором либо партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможной вовлеченности в проект).

3. Бизнес-план организации (изложение перспектив развития организации на предстоящий плановый период с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов).

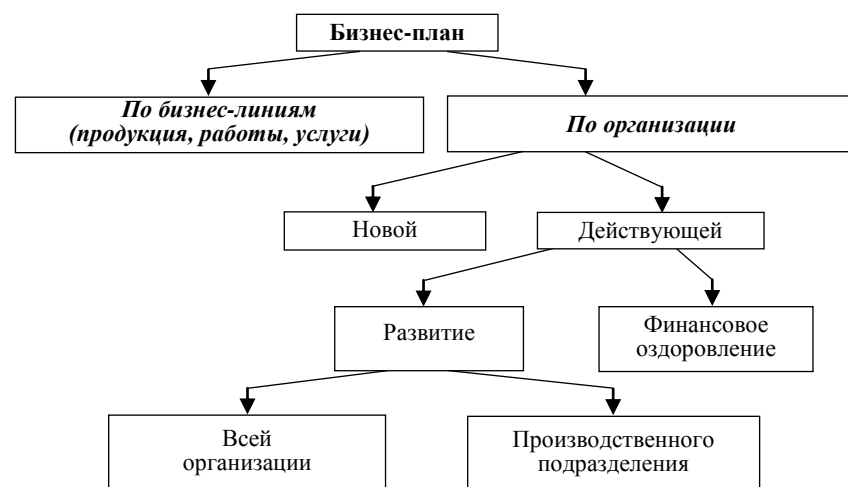
4. Бизнес-план структурного подразделения (план развития хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли).

5. Бизнес-план (заявка на кредит) для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора.

6. Бизнес-план (заявка на грант) для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов для решения острых социально-политических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для региона или общества в целом от выделения средств или ресурсов под данный проект.

7. Бизнес-план развития региона (обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями).

Классификация бизнес-плана по объектам бизнеса представлена на рисунке 23.



Бизнес-план является одним из основных документов, определяющих стратегию развития организации. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития организации, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям. Бизнес-план охватывает одну из частей инвестиционной программы, срок реализации которой обычно ограничен одним или несколькими годами (часто совпадающими со сроками погашения средне- и долгосрочных кредитов), позволяющей дать достаточно четкую экономическую оценку намеченным мероприятиям.

5. СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Понятие организационной структуры управления

Структура построения организации – разделение экономического объекта, организации, учреждения на подразделения, отделения, отделы, цехи, участки, группы с целью упорядочения управления, налаживания взаимодействия звеньев, установления подчиненности и соподчиненности, ответственности.

Организационная структура управления – это совокупность всех элементов и звеньев системы управления и установленных между ними постоянных связей (рисунок 24).

Организационная структура выражает определенную технологию управленческой деятельности, процессы разделения и кооперации труда в сфере управления, последовательность реализации управленческих процедур, а также связывает структуру и функции управления.

Организационные структуры управления имеют большое число видов и форм, различающихся степенью детерминизма и функциональной гибкости (рисунок 25). Число звеньев в структуре определяет ее уровень. Структуры могут быть одноуровневыми и многоуровневыми.

Формальные организационные структуры подразделяются на механистические и органические.



Рисунок 24 – Элементы и связи организационной структуры управления

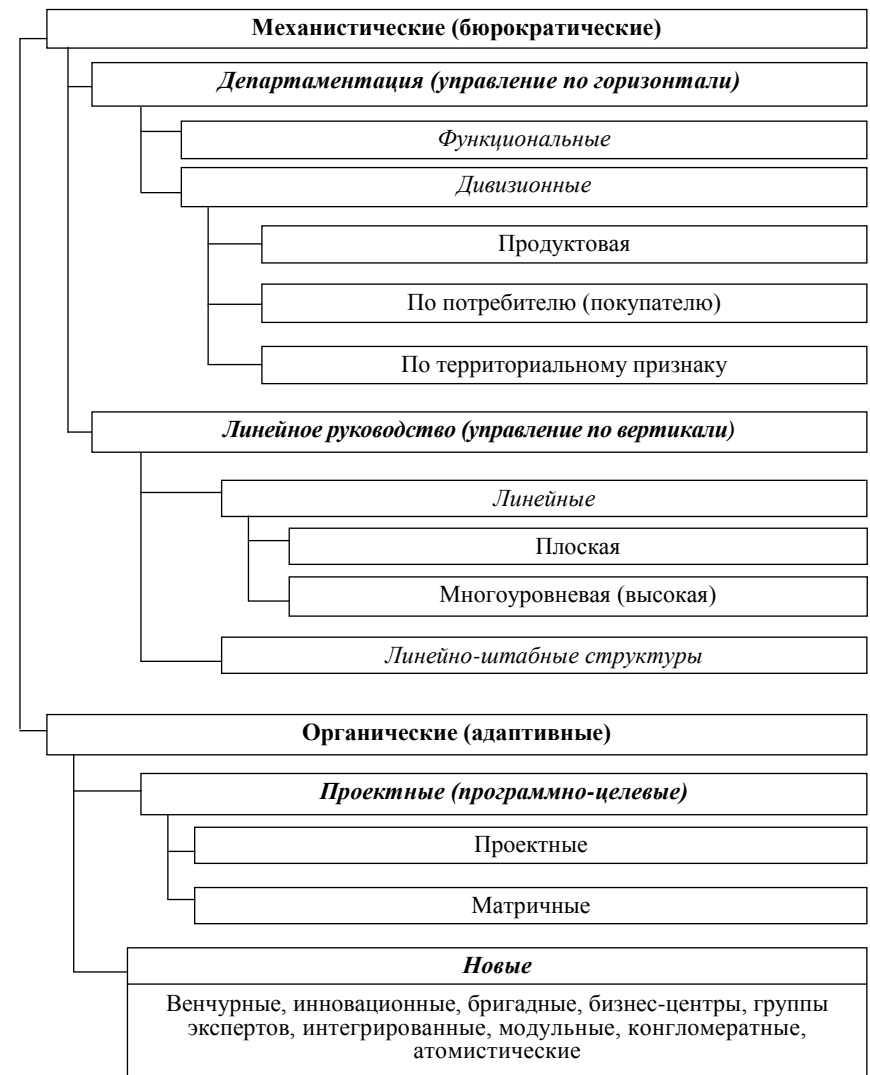


Рисунок 25 – Виды организационных структур менеджмента

5.2. Механистические организационные структуры управления

Механистическая структура выступает как жесткая иерархия или пирамида управления. Такие структуры отличаются большой сложностью, высокой степенью формализации, ограниченной информационной сетью, низким уровнем участия всего управленческого персонала в принятии решений. Механистические организационные структуры подразделяются по критерию «управление по вертикали» на линейные и линейно-штабные, а по критерию «управление по горизон-

тали» – на функциональные и дивизиональные.

Линейная структура управления имеет только вертикальные связи между элементами и строится по принципу иерархии.

Данная структура характеризуется четким единоначалием. Каждый работник или руководитель подчиняется непосредственно одному вышестоящему лицу и через него связан с более высокими уровнями управления. Таким образом, в аппарате управления создается иерархическая лестница по подчиненности и ответственности.

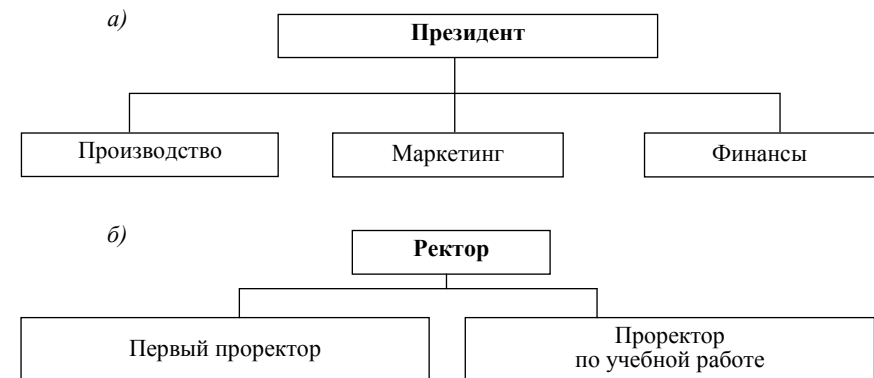
Основным *достоинством* линейной структуры управления является относительная простота подбора руководителей и реализации функций управления. Такая организация управления обеспечивает оперативность принятия и реализации управленческих решений, единство и четкость распорядительства, исключает дублирование полномочий и противоречивость распоряжений.

К *недостаткам* этого типа структур относятся разобщенность горизонтальных связей, возможность излишней жесткости. В условиях современного производства от руководителя высокого уровня требуется универсальная подготовка, что, в свою очередь, ограничивает масштабы возглавляемого подразделения и возможности руководителя по эффективному управлению им. Кроме того, большая перегрузка информацией, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями приводят к тому, что основное время руководителя уходит на решение оперативных задач, а перспективным вопросам не уделяется достаточного внимания.

Линейная структура имеет две разновидности (плоскую и многоуровневую). Первая разновидность имеет два – три уровня управления и рассчитана на большое число работников, подчиняющихся одному руководителю. Вторая структура имеет низкую норму управляемости, т. е. небольшое число сотрудников, подчиняется одному руководителю. Преимуществом плоской структуры является ее простота. Но при многоуровневой структуре эффективность труда выше за счет более тесного сотрудничества между руководителями и подчиненными.

Линейные структуры характерны для небольших организаций с численностью работников до 500 человек, высоким уровнем технологической или предметной специализации при отсутствии широких кооперационных связей между организациями.

В *функциональной структуре* каждому вышестоящему руководителю делегируются полномочия в границах выполняемой функции (рисунок 26).



Условные обозначения:

- а) – функциональная структура управления в организации;
 б) – функциональная структура управления в университете

Рисунок 26 – Функциональная структура управления

В *линейно-функциональных структурах* управления помимо линейного управления добавляется еще и функциональное, связанное с дальнейшей специализацией управленческого труда. Они сочетают преимущества первых двух структур.

В таких структурах управления каждое подразделение организации получает указания и распоряжения не только от линейного руководителя, но и от руководителей функциональных служб, отвечающих за экономию ресурсов, технику безопасности, реализацию продукции и т. д. Однако доминирующими в них являются вертикальные (командные) связи типа «руководитель – подчиненный», а функциональные органы управления лишены административной власти в отношении нижестоящих исполнителей и руководителей. Линейно-функциональные структуры при этом обеспечивают разделение и кооперацию труда в управлении. Функциональные руководители разрабатывают проекты решений. После принятия решения осуществляется управ-

ляющее воздействие на линейные органы управления.

При дополнении линейно-функциональной структуры штабным органом образуется *линейно-штабная организационная структура* управления (рисунок 27).

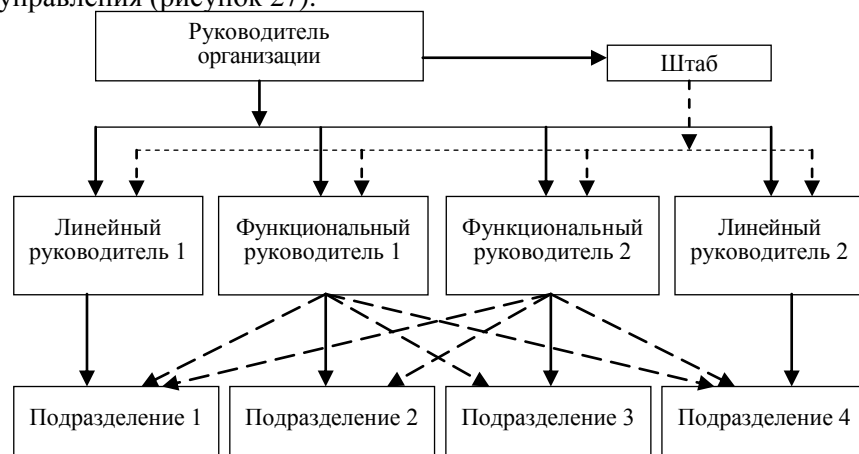


Рисунок 27 – **Линейно-штабная организационная структура организации**

Штаб подчиняется линейному руководителю. Он не наделяется правом принимать решения, а лишь выполняет функции совещательного органа, разрабатывающего проекты решений.

Такая структура, благодаря объединению функциональных специалистов в одном органе управления, обеспечивает оперативность и качество решений за счет их всестороннего обоснования. Она практически исключает противоречивые распоряжения и позволяет освободить линейных руководителей от деятельности по координации работы различных служб.

Дивизиональные организационные структуры управления получили свое название от английского слова «division» (разделение, часть, отдел). Деление организации в этом случае происходит по трем признакам (продукт, потребитель и регион). Как следствие, существуют три вида дивизиональных организационных структур:

- структуры, ориентированные на предоставление различных видов продукции;
- структуры, ориентированные на различные группы потребителей;
- региональные организационные структуры.

Выбор конкретного типа дивизиональной структуры зависит от того, какой фактор особенно важен для организации (продукт, поку-

патель или регион).

5.3. Органические организационные структуры

Органические (адаптивные) организационные структуры управления более просты, имеют широкую информационную сеть, менее формализованы. Управление в таких структурах децентрализовано. В отличие от механистической структуры органическая является более гибкой, адаптивной формой управления. Для нее характерны небольшое число уровней управления, более высокая самостоятельность в принятии управленческих решений на нижних уровнях управления, партнерские взаимоотношения менеджеров.

Адаптивные организационные структуры стали применяться, когда резко возросла конкуренция. В этих условиях особое значение приобрела своевременная и адекватная реакция на изменение рыночных ситуаций, которая была невозможна при использовании жестких традиционных структур.

К числу адаптивных структур относятся проектные, матричные и так называемые конгломераты (новые).

Проектные структуры представляют особые образования, предназначенные для решения стоящих перед организацией крупномасштабных задач. Проектные структуры – это временные организационные образования, вводимые в действующую структуру организации, относительно автономные в плане руководства осуществлением проекта.

Матричные структуры появились в 50–60-х гг. XX в. в небольших авиакосмических фирмах США в результате наложения проектной структуры на функциональную. Матричные структуры весьма разнообразны, но все они построены на одном принципе, который заключается в одновременном управлении по вертикали и по горизонтали (рисунок 28). В матричной структуре помимо руководителя организации назначается руководитель программы, причем ранг руководителя программы обычно выше ранга руководителя организации.

Современными модификациями проектных структур являются *венчурные* и *инновационные*. Английское слово «venture» означает «рискованное дело», а, как правило, в бизнесе инновации связаны с рисками. В странах с развитой рыночной экономикой большие фирмы создают такие структуры. Это наиболее перспективный путь оперативного реагирования на быстро меняющиеся условия рынка.

Таким образом, адаптивные структуры направлены на решение важнейшей задачи – приспособить организацию к изменяющимся рыночным условиям.

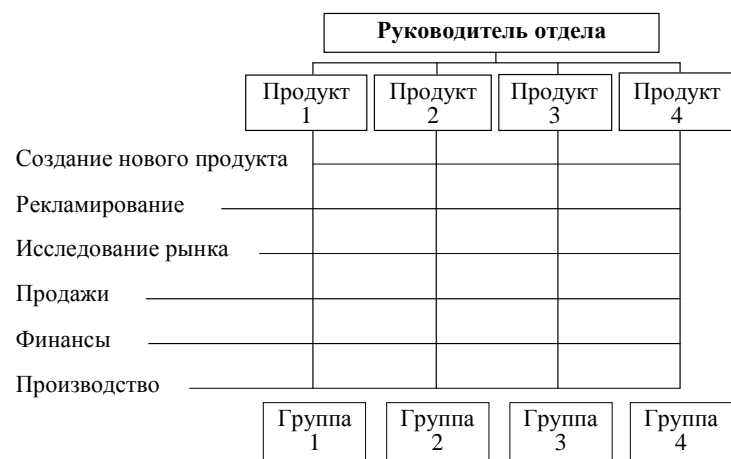


Рисунок 28 – Матричная структура

6. РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

6.1. Менеджер и его функции

Руководитель – лицо, отвечающее за конкретный участок в системе управления, имеющее в своем подчинении коллектив работников управления и наделенное правами, полномочиями по принятию и руководству реализацией управленческих решений, касающихся объекта руководства и подчиненного коллектива работников. Выделяют два типа руководителей:

- *линейные* (руководят структурными звеньями производства);
- *функциональные* (руководят отделами или участками в аппарате управления).

Современный руководитель, менеджер выступает как управляющий, дипломат (ведет переговоры), лидер, воспитатель, инноватор, человеческое существо.

Менеджер – это человек, который организует конкретную работу и руководствуется при этом современными методами управления, сориентированными на получение конечных положительных результатов в условиях рыночной экономики.

В зависимости от уровней управления персоналом менеджеров подразделяют на три категории (высшего, среднего и первичного (низшего) звена).

Управляющие высшего звена концентрируют свое внимание на планировании будущего, постановке целей, определении курса действий, правил и процедур их выполнения.

Руководители среднего звена управления обеспечивают реализацию политики функционирования организаций, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Первичное (низшее) звено представлено специалистами, непосредственно руководящими конкретными работниками. Они в основном осуществляют контроль за выполнением заданий. На всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительские функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается. На высшем уровне исполнение занимает около 10% общего бюджета времени менеджеров, на среднем – 50, на низшем уровне – около 70%.

Специфика предпринимательской деятельности

Сотни тысяч людей, которые каждый год начинают новый бизнес, относятся к классу предпринимателей и играют ключевую роль в экономике. Малый бизнес предпринимательского характера играет важнейшую роль в экономике США.

Предпринимательство, с точки зрения концепции, не ограничивается бизнесом. Инновационные формы управления, введенные генералом Уо Гричем в группе тактических войск американских ВВС, превратили ее из малоэффективной, страдающей серьезными недостатками и ошибками службы, в модель, демонстрирующую военное совершенство, всего за шесть с половиной лет.

Организации, действующие в условиях неустойчивости среды, просто не могут дожидаться изменений и затем на них реагировать. Их руководители должны думать и действовать как предприниматели. Предприимчивый менеджер активно ищет возможности и намеренно рискует, добиваясь изменений и совершенствования. Предприимчивость требуется на каждом уровне, если организации в целом приходится работать как предпринимателю.

Термин «предприниматель» был введен французским экономистом Ришаром Кантиллоном, жившим в начале XVIII в. И с тех пор это слово означает человека, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или разработкой новой идеи, новой

продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу. Очень важно понимать, что слова «предприниматель» и «менеджер» не являются синонимами. Основы американской индустрии были заложены в конце XIX – начале XX в. такими предпринимателями, как Дж. Д. Рокфеллер (нефть), Дж. П. Морган (сталь и банковское дело), Э. Меллон (алюминий), Э. Карнеги (сталь), Г. Форд (автомобили). Их имена знакомы каждому американцу. Не менее известны и выдающиеся предприниматели последних десятилетий: Дж. П. Гетти (нефть), Х. Л. Хант (пищевая промышленность), А. Онассис (суда), Э. Х. Ленд (корпорация «Полароид»), Дж. Д. МакАртур (страхование).

Некоторые предприниматели весьма успешны в своей управленческой деятельности не только в самом начале развития предприятия, но и в течение долгого периода его работы. Основатель компании «Ай Би Эм» Томас Уотсон разработал и внедрил многочисленные приемы в практику управления, которые позволили превратить эту компанию в бесспорного лидера компьютерной промышленности. Хотя Рей Крок купил имя компании «МакДоналдс», а не основал свою собственную новую, его предпринимательская акция по переводу на индустриальную основу приготовления гамбургеров произвела настоящую революцию в бизнесе быстрого обслуживания в сфере общественного питания. Этот и многие другие инновационные приемы в управлении, внедренные в те времена, когда Крок стоял во главе компании «МакДоналдс», привели ее к успеху. Фредерик Смит также четко продемонстрировал управленческий талант, реализуя идею, которая привела к успеху компанию «Федерал Экспресс».

Навыки менеджера

Навык – это способность или умение выполнять конкретную задачу, доведенные до автоматизма. Считается, что для успешного управления менеджеру необходимо иметь семь навыков (технический, аналитический, умение принимать решения, умение работать с компьютером, коммуникабельность, коммуникационный, концептуальный).

Рассмотрим ниже каждый из перечисленных навыков.

Технические навыки – это способность использовать в работе специальные знания, методы, ресурсы.

Аналитические навыки означают умение использовать научные идеи или методы для решения задач управления, т. е. определять и оценивать ключевые факторы, их приоритетность в той или иной ситуации.

Умение принимать решение или избирать лучшее из нескольких альтернативных определяет уровень квалификации менеджера. На способность принимать решения оказывает влияние, прежде всего, уро-

вень аналитического мышления менеджера. Если он низок, то и решение будет принято неэффективное и расплывчатое.

В течение короткого времени *умение работать с компьютером* позволяет решить задачи по экономическому анализу, планированию и т. п.

Индикатором для оценки способностей менеджера является его *коммуникабельность*, т. е. умение эффективно контактировать и работать с людьми, находить с ними общий язык.

Коммуникационные возможности – совокупность информационных каналов, позволяющих передавать сведения интеллектуального и эмоционального содержания. Менеджеру также необходима обратная связь со своими сотрудниками, т. е. он должен иметь возможность убедиться в том, что его правильно поняли.

Концептуальные навыки – это способность видеть общую сложную картину всей организации, понимать взаимосвязь различных ее составляющих, уметь адекватно оценивать вклад каждой службы и сотрудника в общую деятельность организации.

Все указанные выше навыки важны, но значимость каждого из них для менеджеров каждой категории различна.

Зачастую такие характеристики, как личный риск, реакция на финансовые возможности, желание долго и упорно работать, не считаясь с отдыхом (т. е. все то, что традиционно считается чертами хорошего предпринимателя), вовсе не обязательно свидетельствуют о возможности того же самого человека эффективно управлять органи-

зацией по мере того, как она становится больше. Некоторые предприниматели могут просто не иметь способности или склонности эффективно выполнять управленческие функции, такие, как планирование, организация, мотивация и контроль.

Организационная культура определяет, каким образом совершается работа, каковы нормы поведения в организации, ее неписанные правила. Например, компании различаются подходом к вопросам поощрения работников, степенью важности планирования, пределами приемлемого риска, степенью защищенности труда в организации.

Организационная культура – набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

В укрепившихся организациях культура и структура обычно развивались и выявлялись во время изменений, часто бессознательно – при внедрении новой технологии и создании нового отдела, введении

нового уровня в иерархии.

К *факторам*, влияющим на формирование культуры организации, относятся история и собственность, размер, технология, цели и задачи, окружение.

Некоторые организации осознанно используют свою культуру в качестве маркетинговой уловки, другие же пытаются изменить ее, если чувствуют, что культура не способствует их положительному имиджу.

Также на организационную культуру влияют ценности, указываемые управлением, стиль управления, история и источники бизнеса, природа бизнеса, сотрудники, стадия жизненного цикла организации.

Различают следующие *характеристики организационной культуры*: отношения к клиентам; видимая структура; брошюры, бланки и т. д.; поощряемое поведение; стабильность.

На рисунке 29 представлены показатели оценки уровня организационной культуры на примере кооперативной организации.



Рисунок 29 – Показатели оценки уровня организационной культуры кооперативной организации

6.2. Стилъ руководства, власть и лидерство

Стилъ управления прямо влияет на эффективность деятельности подчиненных. Так, жесткоавторитарный стилъ, скорее всего, вызовет реакцию сопротивления, пассивности. Ни о какой творческой активности, инициативности в данном случае не может быть и речи. Слишком податливый руководитель также не сможет эффективно руководить, поскольку у него не будет авторитета среди сотрудников. В идеале руководитель должен использовать стилъ руководства, соответствующий конкретной ситуации, т. е. адаптивный. Понятно, что каждому человеку присущи определенные личные качества, которые влияют на его поведение, манеру, стилъ. Поэтому руководитель должен вырабатывать наиболее эффективный стилъ управления сам, заниматься самоуправлением. Основные формы власти и влияния приведены на рисунке 30.



Рисунок 30 – **Формы власти и влияния**

Анализ подхода руководящих работников к решению вопросов управления людьми приводит к выделению различных стилей управленческой работы.

Стиль руководства – способ обращения руководителей с подчиненными в процессе исполнения служебных обязанностей. Стиль – это типичный для определенного руководящего работника способ решения проблем.

Наиболее традиционной классификацией стилей управленческой работы является различие авторитарного, демократического и либерального подходов.

Авторитарным руководителем считают такого работника, который непреклонно, при всех обстоятельствах настаивает на выполнении своих решений и приказов, действует вопреки мнениям и взглядам социальной среды своего коллектива и особенно независимо от мнения своих подчиненных. Такой руководитель не ожидает никакой помощи в своей работе от сотрудников и решает все по принципу «сверху», таким образом, он придерживается иерархии функций и строгого соблюдения организационного процесса.

Демократический руководитель в максимальной мере соединяет свою деятельность с работой коллектива, советуется со своими сотрудниками, предоставляет им достаточную возможность реализации собственных взглядов и инициативы, прислушивается к мнению других, особенно своих подчиненных, предпочитает сотрудничество и добровольное подчинение, чем применение атрибутов власти.

Исследование авторитарного и демократического стилей управленческой деятельности привело к расширению этой традиционной классификации за счет выделения следующих двух типов руководителей: либерального руководителя и руководителя, придерживающегося стиля «свободного процесса» (*laisser faire*).

Стиль руководства либерального начальника неэффективен в тех случаях, когда необходимо вмешательство, критика, давление, вынесение взыскания за нежелательные в общественном отношении действия членов руководимого коллектива. В таких случаях либеральный руководитель, как правило, избегает делать выводы, причем иногда старается не только уклониться от несения ответственности за

свое возможное вмешательство, но также передать такие решения вышестоящим руководящим работникам. Либеральный руководитель в своей деятельности отдает предпочтение нуждам и интересам работников, ему подчиненных, чем нуждам и интересам организации. Он иногда отличается чрезмерной терпимостью по отношению к недостаткам своих подчиненных.

Руководящий работник, прибегающий к стилю «свободного процесса», стремится не решать никаких проблем, не вызывать никаких ситуаций и даже не идентифицировать их. Он ни во что не вмешивается, принятие решений по проблемам передает другим работникам, в том числе и своим подчиненным.

Различают также бюрократический и небюрократический стили. *Бюрократический руководитель* воздействует на своих подчиненных не собственным решением, отражающим его личный взгляд и точку зрения, а прибегает к обезличенному авторитету руководящих организаций, уклоняясь тем самым от личной ответственности за последствия принятого решения и действия.

Небюрократический руководитель, наоборот, руководствуется смыслом предписания, приказа, высшего решения, а не их формальными сторонами и деталями, которые во многих случаях не могут достаточно правильно отражать специфику ситуации, в которой соответствующий руководитель должен интерпретировать и реализовать указание.

Классификация стилей может быть проверена на основе цели, т. е. выделяется стиль целеустремленного и реактивного управления. *Руководитель, придерживающийся управления в соответствии с целями*, является реализатором целенаправленного, преднамеренного и основанного на проявлении воли процесса управления. Такой руководящий работник ставит перед своими сотрудниками мобилизующие, мотивирующие и при этом реалистические цели. Это возможно лишь в том случае, если он использует свой опыт, знания и навыки способом, отвечающим характеру решаемых проблем.

Руководитель реактивного типа, наоборот, в меньшей мере использует прогнозирование, свою собственную инициативу, он предоставляет инициативу другим, в частности вышестоящим начальникам, скорее реагирует на появившиеся импульсы (например, распоряжения, решения и т. п.), не желая проводить со своими сотрудниками творческую организационную работу с планами, программами и решениями, избегает вызывать и поддерживать инициативу. Таким образом, он занимается текущим ходом организации в направлении поддержания ее стабильного положения, отказывается от изменений

и не думает о перспективах.

Согласно постулату Рэнсиса Лайкерта, существуют четыре системы управленческого стиля (диктаторски-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический и вовлеченно-демократический).

Американские исследователи Роберт Блейк и Джейн Моутон для оценки стиля руководства предложили «решетку», которая известна как теория ГРИД.

В ГРИД представлены различные способы реализации полномочий руководителя. Действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях (рисунок 31).

Выделяют пять основных стилей руководства (9.1, 1.9, 1.1, 5.5, 9.9) и три дополнительных (патернализм (материализм) – 9+9, оппортунизм и фасадизм).

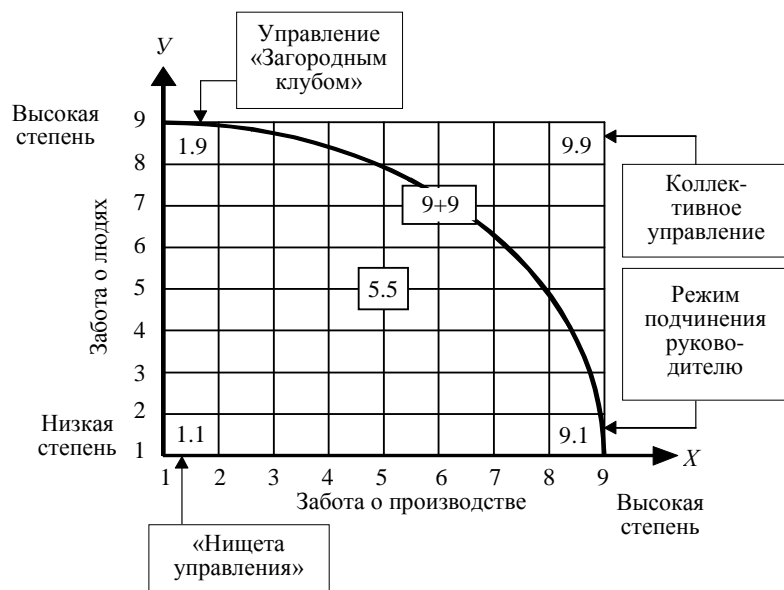


Рисунок 31 – Таблица для определения стилей руководства (ГРИД)

Характер управления во многом определяет успех или неудачу в деятельности организации. Несмотря на то, что управление представляет собой сложный процесс, его можно описать, выделив основные элементы. К их числу относятся инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешение конфликтных

ситуаций, критический анализ.

Рассмотрим основные стили руководства по теории ГРИД, приведенные ниже.

- *Формула управления типа 9.1.* Данный стиль руководства характеризуется сочетанием максимальной заботы об эффективности производства с минимальной заботой о подчиненных. Руководитель полагает, что производственные задачи можно решать только в том случае, если люди находятся под контролем, а их деятельность направлена на выполнение высоких производственных задач.

Суть лозунга формулы 9.1 – «Производство любой ценой».

Уверенность базируется на ощущении собственной значимости, когда руководитель сосредотачивает власть в своих руках и ожидает безусловного подчинения руководимого им персонала.

- *Формула управления типа 1.9.* Этот управленческий подход базируется на том, что требования, связанные с реализацией целей производственной деятельности, часто противоречат желаниям и стремлениям людей, а иногда прямо противоположны им. Руководитель старается создать на работе все условия для удовлетворения личных и общественных потребностей работников. Функции управления осуществляются таким образом, что в коллективе создается атмосфера дружбы и товарищества. При этом ослабляется внимание к решению производственных задач. Руководитель чувствует себя увереннее, когда в коллективе поддерживаются положительные эмоции. Отрицательным моментом мотивации является опасение отрицательной оценки или бойкота со стороны подчиненных.

- *Формула управления типа 1.1.* Менеджер данного типа не видит противоречий между требованиями производственной деятельности и потребностями работников, так как этим фактам не придает большого значения. Суть мотивации менеджера – сохранить свое место в организации и, следовательно, выполнить необходимый минимум. Он стремится не привлекать всеобщего внимания. Как правило, такой человек никогда не имеет врагов, перед ним не стоит угроза увольнения. Сохранение столь «малопродуктивного» стиля руководства не порождает недовольство со стороны окружающих. Руководитель номинально занимает свое место в организации.

- *Формула управления типа 5.5.* Этот тип управления предполагает наличие противоречий между потребностями производства и потребностями работников. Руководитель старается найти компромисс, цель которого – пожертвовать половиной одного показателя, чтобы получить половину другого, свести комплекс противоречивых требо-

ваний к определенному умеренному уровню. Люди в такой организации более или менее удовлетворены обстановкой в организации. Главная идея состоит в том, что крайности порождают конфликт. Стабильность успеха достигается за счет разумного компромисса.

- *Формула управления типа 9.9.* Данный тип управления характеризуется сочетанием высокой заботы о производстве с высокой заботой о работниках. Базируется на предположении об отсутствии внутреннего противоречия между целями деятельности организации и потребностями персонала. Руководитель стремится внести свой вклад в успех организации, добиваясь вовлечения каждого работника в деятельность конкретного подразделения. Он избегает защищать эгоистические интересы за счет других работников или организации в целом.

Невозможно утверждать, что при всех обстоятельствах и во всех организационных ситуациях один стиль является хорошим, а все остальные плохи. Эффективность управленческой работы определяется скорее умением руководящего работника не придерживаться одного какого-то стиля, а приспосабливать свою деятельность к изменяющимся условиям, главным образом, социального характера, использовать такой подход к реализации управленческой работы, который в

данной ситуации имеет положительный характер.

Лидерство – важнейший компонент эффективного руководства. Оно встречается везде, где есть власть и устойчивое объединение людей. Само слово «лидер» в переводе с английского языка (leader) означает «руководитель», «глава», «командир», «вождь», «ведущий». Оно может рассматриваться как разновидность власти, осуществляемой одним или несколькими индивидами, как управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений (руководящая должность), как влияние на других людей.

Лидерство – это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Как определить, какие средства влияния и стили поведения наиболее эффективны для направления усилий людей на достижение целей организации? Рассмотрим основные подходы к теории лидерства.

«Теория Великого человека» до определенного времени подтверждала, что лидерами рождаются (Платон, Аристотель и др.), но на смену ей пришли другие теории.

Согласно «теории черт», или подходу с позиции личных качеств, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Некоторые из этих изученных черт – это

уровень интеллекта, знания, внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, высокая степень уверенности в себе.

Но в разных ситуациях и странах эффективные руководители обладают разными личными качествами.

Исследователи лидерства сделали следующие выводы:

- не существует стандартного набора качеств, которые должны быть присущи лидерам;
- К. Левин выделял три стиля руководства, или лидерства (диктаторский, демократический, попустительский) и их различные сочетания;
- руководителей можно обучать методам эффективного лидера;
- лидеры должны постоянно совершенствоваться и развивать подчиненных, уметь использовать свои силы и достоинства так же хорошо, как восполнять пробелы в знаниях;
- лидер должен уметь создавать внутренние и внешние сети влияния, часто на неформальной основе.

К факторам, создающим лидера, относятся культура и образование, способность преодолевать стереотипы, знание своего скрытого потенциала.

Существует мнение, что лидеров создать нельзя, ибо они создают себя сами.

6.3. Формирование эффективного стиля руководства

Основным слагаемым стиля работы руководителя является культура управленческой деятельности, т. е. степень овладения и применения им достижений и рекомендаций науки управления.

Основные факторы профессионализации управления приведены на рисунке 32.

Заметим, что эффективность руководства зависит от квалификации исполнителей, их способности нести ответственность за свое поведение, желания осуществить поставленную цель, а также от образования и опыта в решении конкретных задач. Для подчиненных с низким уровнем квалификации применим такой вид, как отдача указаний, поскольку руководитель исходит из того, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им нужны инструкции, постоянное руководство и строгий контроль. Руководитель в этом случае должен ориентироваться в большей степени на выполнение задачи, в меньшей – на человеческие отношения.

Для сотрудников, которые обладают средним уровнем квалификации и желают брать на себя ответственность, но еще не вполне могут это сделать, практикуется руководство, ориентированное на задачу и человеческие отношения. Менеджер дает подчиненным конкретные указания и в то же время поддерживает их желание, энтузиазм самостоятельно выполнить работу.



Рисунок 32 – Основные факторы профессионализации управления

Итак, способность эффективно управлять людьми, соблюдать этические требования основывается на следующих факторах:

- способности управлять собой;
- четких личных целях;
- упоре на постоянный личный рост;
- умении решать проблемы;

- изобретательности и способности к инновациям;
- высокой способности воздействия на окружающих;
- знании современных управленческих подходов;
- способности руководить персоналом;
- умении обучать и развивать подчиненных;
- умении формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Тот, кто решил изменить свой стиль управления, должен серьезно и настойчиво поработать над собой. От укоренившихся тенденций нельзя отказаться «по взмаху волшебной палочки».

7. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

7.1. Сущность и особенности управленческого труда

Управленческий труд – вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач. Специфические особенности управленческого труда отражены на рисунке 33.



Рисунок 33 – Особенности управленческого труда

Объектом управленческого труда является сфера его приложения (организация, структурное подразделение).

Управленческий труд по сравнению с трудом рабочих имеет свои существенные особенности. Прежде всего, он является преимущественно умственным трудом. Различают три вида умственного труда (эвристический, административный и операторный).

Эвристический труд – творческая составляющая умственной деятельности. По своему функциональному назначению он характеризуется как труд по исследованию, анализу и разработке различных вопросов (разработка планов и анализ их выполнения, определение направлений совершенствования конструкции и состава продукции, технологии, организации производства и труда, решение социальных проблем). По содержанию эвристический труд связан с выполнением аналитических и конструктивных операций, направлен на разработку и принятие решений.

Административный труд – вид умственного труда, функциональным назначением которого является непосредственное управление деятельностью и поведением людей. По содержанию он достаточно разнообразен и включает выполнение различных организационно-административных операций (координационных, распорядительных, контрольных). Этот вид умственного труда призван обеспечить координацию деятельности отдельных участников и трудовых коллективов (различных отделов, цехов и т. п.).

Операторный труд – труд по выполнению стереотипных (постоянно повторяющихся) операций predeterminedного характера. По содержанию он представляет собой информационно-техническую работу, включающую документационные операции (оформление документов, их копирование, размножение, хранение, обработка корреспонденции и т. п.), первично-счетные и учетные операции, ввод данных в ЭВМ, переработку информации по заранее разработанной программе, вычислительные и формально логические операции.

Специфичен и предмет управленческого труда, в качестве которого выступает различного рода информация. Поэтому управленческий

труд носит информативный характер.

Продукт управленческого труда – управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме.

Разработка и принятие решений осуществляются на проводимых руководителем совещаниях.

Различают следующие *основные виды совещаний*: диктаторские, авторитарные, сегрегативные, дискуссионные, свободные, проблемные, инструктивные, оперативные.

7.2. Особенности организации управленческого труда

Совершенствование организации управленческого труда как фактор повышения эффективности работы аппарата управления является в то же время необходимым условием рационализации всей системы управления, что находит свое выражение в конечных результатах деятельности организации, ускорении научно-технического прогресса, интенсификации производства, повышении конкурентоспособности продукции организации (что особенно важно в условиях рыночных отношений).

Организация управленческого труда представляет собой систему использования персонала в сфере управления, обеспечивающую его функционирование с целью достижения полезного эффекта трудовой деятельности.

Организация управленческого труда как система включает совокупность элементов, находящихся в определенной связи друг с другом и образующих единое целое. К *элементам организации управленческого труда* относятся следующие:

- разделение и кооперация управленческого труда в рамках управляющей системы в целом и каждого ее звена (отдела, сектора, бюро);
- подбор и расстановка управленческих кадров, обеспечение требуемого квалификационного уровня работников в соответствии с возложенными на них должностными обязанностями;
- организация процессов труда по управлению;
- организация и оснащение рабочих мест;
- создание благоприятных условий труда;
- нормирование управленческого труда.

Элементы организации управленческого труда раскрывают ее содержание.

Так, разделение и кооперация труда означают разграничение должностных обязанностей между отдельными работниками и функций

управления между структурными подразделениями с целью эффективного их взаимодействия. Схема разделения труда в управлении производственным коллективом приведена на рисунке 34.

Проблема разделения труда и кооперации в управлении производственным коллективом, развития самоуправления и построения организационной структуры, а также подбора и расстановки работников представляет собой комплекс взаимосвязанных задач, требующих системного рассмотрения.

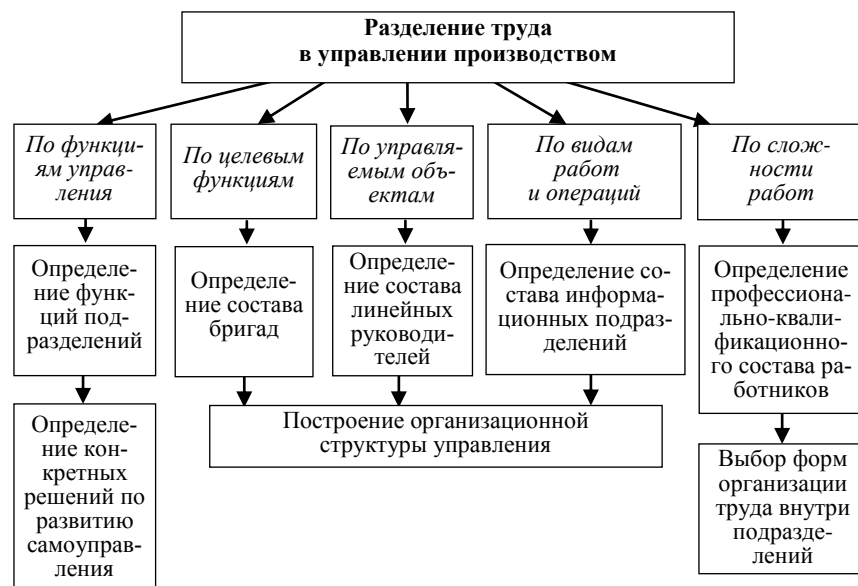


Рисунок 34 – Схема разделения труда в управлении производственным коллективом

Основными видами норм в сфере управленческого труда являются нормы времени, выработки, численности работающих, обслуживания, управляемости (числа подчиненных) с учетом делегирования полномочий и ответственности.

Делегирование – передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

Ответственность – обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

Принцип соответствия – принцип, согласно которому руководство должно делегировать индивиду достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнять те задачи, за которые несет ответственность.

Одной из мер, регламентирующих труд руководителей, является норма управляемости (число подчиненных). С ее помощью стремятся установить оптимальную численность работников, непосредственно подчиненных одному руководителю, которыми он может эффективно управлять.

Определение нормы управляемости может производиться различными методами (в зависимости от количества информационных связей, объема и номенклатуры передаваемой информации, сложности и разнообразности труда по выполняемым функциям, состава и действия различных факторов, влияющих на трудоемкость работ по управлению производством). В каждом конкретном случае при определении нормы управляемости должны учитываться особенности организации (отраслевая принадлежность, тип производства, формы организации труда и производства и т. д.).

7.3. Задачи научной организации управленческого труда

Применительно к управленческому труду научной следует считать такую организацию труда, которая основывается на использовании достижений науки и передового опыта, прогрессивных форм хозяйствования, применении технических средств, создавая тем самым условия для эффективного труда работников, сохранения их здоровья и работоспособности.

Научная организация управленческого труда (НОУТ) направлена на решение следующих задач:

- *Экономической задачи* (выполнение возложенных на управленческий персонал функций при минимальных затратах). Следует подчеркнуть, что в новых условиях хозяйствования решение экономической задачи касается не только экономии труда, но и сокращения материальных и финансовых затрат, связанных с управлением. И хотя вопросы экономии этих видов затрат выходят за рамки организации труда, экономия затрат труда почти всегда сопряжена с экономией финансовых ресурсов.

- *Психофизиологической задачи* (обеспечение сохранения здоровья работников, их длительной и устойчивой работоспособности, поддержание нормального психологического климата в коллективе).

- *Социальной задачи* (обеспечение содержательности, привлекательности и престижности труда, более полное использование творческого потенциала работников). Для решения этой задачи должен использоваться каждый элемент организации труда. Так, рациональное разделение труда, обеспечивающее оптимальное соотношение между руководителями, специалистами (инженерами, техниками) и вспомогательным персоналом, ведет к экономии заработной платы, лучшему использованию творческого потенциала специалистов и делает труд более интересным, привлекательным, престижным, способствует тем самым решению экономической и социальной задач.

Рассмотрим основные принципы НОУТ, т. е. основополагающие требования, которыми следует руководствоваться при решении методических и практических вопросов проектирования и внедрения научной организации управленческого труда. К ним относятся комплексность, системность, регламентация, специализация, стабильность, целенаправленность творчества.

Сущность *принципа комплексности* состоит в том, что совершенствование организации труда должно осуществляться по всем ее элементам (направлениям) с учетом всех аспектов (организационного, правового, экономического, технического, психофизиологического и социального) и с охватом труда всех работников.

Принцип системности дополняет принцип комплексности. Если комплексность требует полноты охвата всех направлений и аспектов НОУТ, системность предполагает взаимосвязь всех элементов НОУТ с целью устранения противоречий, которые могут возникнуть при изолированном их решении.

Принцип регламентации предполагает установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, инструкций, нормативов, основанных на объективных закономерностях, присущих научной организации труда. При этом важно разграничить элементы организации труда, по которым нужна жесткая регламентация, от тех, по которым возможна саморегламентация своего труда, т. е. свободный выбор форм и методов организации труда исходя из имеющихся рекомендаций.

Принцип специализации – один из основополагающих принципов организации любого вида труда. Специализация управленческого труда заключается в закреплении за каждым структурным подразделением организации или учреждения, а внутри них за каждым работником определенных функций, работ или операций. Обеспечивается специализация различными видами и формами разделения труда. Последовательное осуществление специализации создает предпосылки по-

вышения производительности труда управленческого персонала и, следовательно, сокращения его численности. Вместе с тем, чрезмерно узкая специализация может отрицательно сказываться на содержательности труда и сдерживать использование творческого потенциала специалистов.

Принцип стабильности предполагает постоянство выполняемых функций, способов их осуществления, структуры управленческого аппарата. Постоянство нельзя понимать как неизменность. Организация труда должна быть гибкой, способной к перестройке, если это вызывается объективной необходимостью (изменением задач организации, развитием самоуправления, переходом от командно-административных методов руководства к экономическим, устранением структурных излишеств, внедрением современных средств технического оснащения процессов управления и т. п.).

Принцип целенаправленного творчества преследует две взаимосвязанные цели: обеспечение творческого подхода при проектировании и внедрении научной организации труда и максимальное использование творческого потенциала работников.

7.4. Техническое обеспечение управленческого труда

Сущность научно-технического прогресса (его современной стадии – научно-технической революции) – изменение места и роли человека в трудовом процессе, передаче функций человека машине.

Основу технического обеспечения системы управления составляет комплекс технических средств (КТС) – совокупность взаимосвязанных единым управлением и автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники (рисунок 35).



Рисунок 35 – Технические средства управления

Комплекс технических средств должен обеспечивать решение задач с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в установленные сроки. Эффективность функционирования службы управления при использовании КТС должна обеспечиваться как за счет повышения производительности труда, так и за счет возможности использования экономико-математических методов решения задач управления на основе более полной и точной информации.

Комплекс технических средств должен обладать информационной, программной и технической совместимостью входящих в него средств, возможностью расширения с целью подключения новых устройств.

Исходными данными для выбора технических средств являются:

- характеристики задач, предназначенных для решения службой управления;
- характеристики технологического процесса обработки информации;
- технические характеристики оборудования, которое может быть использовано как составная часть КТС службы управления.

8. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

8.1. Сущность и классификация управленческих решений

Управленческое решение – результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решения – это творческий процесс, который включает:

- выработку и постановку цели;

- изучение проблемы на основе объективной информации;
- возможность последствий;
- обсуждение со специалистами возможных вариантов;
- формулировку оптимального решения;
- выбор решения;
- конкретизацию решения для его исполнения.

Управленческие решения на первый взгляд принимать несложно, но нелегко принять хорошее решение. Управленческое решение рассматривается как вид деятельности, как воздействие управляющей системы на управляемую.

Управленческие решения бывают следующих видов:

- *организационные* (выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности в соответствии с занимаемой должностью);
- *запрограммированные* (принимаются в ответ на проблему, с которой руководитель часто сталкивается);
- *незапрограммированные* (решения, которые должен принимать менеджер в ответ на проблему, которую ему не приходилось решать).

По способу принятия управленческие решения делятся следующим образом:

- *интуитивные решения*, которые делает руководитель на основе «шестого чувства»;
- *решения, основанные на суждении*;
- *рациональные решения*, обусловленные объективным анализом, основанные на расчете.

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента (интуиция, суждение и рациональность).

При принятии чисто интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Менеджеры среднего звена больше полагаются на получаемую информацию и помощь ЭВМ. Несмотря на то, что интуиция обостряется вместе с приобретением опыта, продолжением которого как раз и является высокая должность, менеджер, ориентирующийся только на нее, становится заложником случайности, и с точки зрения статистики его шансы на правильный выбор не очень высоки.

Решения, основанные на суждении, во многом сходны с интуитивными вероятно потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но все же в их основе лежат знания и осмысленный, в отличие от предыдущего случая, опыт прошлого. Используя их и опираясь на здравый смысл, с поправкой на сегодняшний день, выби-

рается тот вариант, который принес наибольший успех в аналогичной ситуации в прежнее время.

Характер решений во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их принятию. В связи с этим выделяются уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно у них есть сформулированная исходная идея, способствующая принятию решения.

Лица, принимающие *импульсивные решения*, легко выдвигают самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными.

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если они уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей. Рискованное развитие организации показано на рисунке 36.



Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджерами всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются в основном в процессе оперативного управления персоналом.

8.2. Технология принятия управленческих решений

В понятие «технология принятия решения» входят следующие элементы:

- количество и качество объекта (что делать?);
- ресурсы (с какими затратами?);
- по какой технологии (как делать?);
- исполнители (кому делать?);
- сроки (когда делать?);
- потребители (для кого делать?);
- место (где делать?);
- экономический, социальный, технический эффекты (что это дает?).

Если даны ответы на все вопросы количественно и увязаны элементы в пространстве, во времени, по ресурсам и исполнителям, значит разработана технология принятия решения.

Процесс принятия рационального решения включает следующие этапы:

- выявление управленческой проблемы или задачи;
- предварительная постановка цели;
- сбор необходимой информации;
- анализ информации;
- определение исходных характеристик проблемы с учетом накладывания ограничений;
- уточнение цели и критерия управления, окончательная их формулировка;
- обоснование и построение формализованной модели проблемной ситуации;
- разработка альтернативных вариантов решения проблемы;
- выбор принятия решения;
- экономическое обоснование выбранного решения;

- согласование решения с органами управления и исполнителями;
- окончательное оформление и утверждение решения;
- организация выполнения решения;
- контроль выполнения решения;
- стимулирование повышения качества работ, экономии ресурсов и соблюдения сроков;
- установление обратной связи с лицом, принимающим решение, и, при необходимости, корректировка цели и задач.

Процесс разработки управленческого решения относится к разряду управленческих.

8.3. Модели и методы принятия решений

В современных условиях наука управления направлена на повышение эффективности организации принятия управленческого решения в сложных незапрограммированных ситуациях с помощью моделирования и прогнозирования. Основой любого научного исследования является *научный метод*, который предполагает следующее: наблюдение, сбор и анализ информации; формулировку гипотезы; проверку гипотезы и реализацию решения.

При принятии решения применяются различные методы, приведенные ниже.

Метод групповых экспертных оценок направлен на усреднение миссий отдельных оценок по количественному и качественному признаку. Существует *метод экспертного опроса*, основанный на свободном высказывании идей для разработки рационального варианта решения. В начале четко формулируется цель, затем оценивается состояние дел и определяется вопрос, на который надо получить ответ человеку, принимающему решение. После этого проводится совещание экспертов, и каждый из них должен дать ответ на поставленный вопрос, запрещается критика предыдущих ответов. Затем логическим путем на основе определенных критериев выбирается рациональный вариант.

Используется также *метод «мозговой атаки»*, сущность которого заключается в генерировании идей, даже если они кажутся бессмысленными.

При использовании *метода «Дельфи»* эксперты объединяются в большие группы и высказывают свое мнение в виде ответов на вопросы анкеты. Решение вырабатывается в течение нескольких этапов.

Теория «игр» – экономические ситуации, от которых эффективность решения одной стороной зависит от решения другой, а интере-

Теория «расписания» предусматривает, что при разработке плана различных экономических объектов необходимо учитывать большое количество работ, которые должны выполняться в определенной последовательности.

Поскольку процесс оптимизации дорогостоящий, то ее целесообразно применять при решении стратегических и тактических задач любой подсистемы системы менеджмента. Оперативные задачи должны решаться с применением, как правило, простых, эвристических методов.

Пример логического моделирования приведен на рисунке 37 (диаграмма Исикавы).



В логической модели анализа факторов снижения качества продукции взято только два уровня моделирования: на первом уровне анализируются машины, человек, материалы, методы; на втором уровне – факторы, влияющие на первый уровень. Подобные модели могут иметь больше уровней и быть ориентированы на любой (положительный – улучшение или отрицательный – снижение, ухудшение) результат.

Физические модели представляют собой пропорционально уменьшенные в 10 и более раз, произведенные из различных материалов (металл, дерево, пенопласт, пластилин и др.) натуральные объекты. Они изготавливаются в уменьшенном виде с целью экономии материалов для проверки аэродинамических, эстетических, компоновочных и других характеристик объекта.

Экономико-математическое моделирование представляет собой процесс выражения экономических явлений математическими моделями. Экономическая модель – это схематичное представление экономического явления или процесса с использованием научной абстракции, отражение их характерных черт. Математические модели – основное средство решения задач оптимизации любой деятельности. По своей сути эти модели являются средством плановых расчетов. Их ценность для экономического анализа и оптимизации решений состоит в том, что они позволяют оценить напряженность плановых заданий, определить лимитирующую группу оборудования, видов ресурсов, получить оценки их дефицитности и т. п. Математическое моделирование экономических явлений и процессов дает возможность получить четкое представление об исследуемом объекте, охарактеризовать и количественно описать его внутреннюю структуру и внешние связи.

8.4. Виды рисков, влияющих на эффективность решений

Риск – это историческая и экономическая категория. Как *историческая категория* риск представляет собой осознанную человеком возможную опасность. Она свидетельствует о том, что риск исторически связан со всем ходом общественного развития. Риск как историческая категория возник из низшей ступени цивилизации с появлением у человека страха перед смертью.

Понятие риска существовало всегда. Риск – это обязательный элемент хозяйственной деятельности.

Хозяйственный риск как экономическая категория, существующая объективно, независимо от того, осознаем мы его или нет, рассматри-

вается как вероятность благоприятного или неблагоприятного исхода какого-либо события или сознательное принятие решения с элементами риска.

Практическими результатами его проявления могут быть остатки нереализованной продукции на складе, несвоевременные поставки сырья, материалов, комплектующих деталей и узлов, снижение прибыли и т. п.

Основной предпосылкой хозяйственного риска является наличие альтернативных вариантов решения тех или иных вопросов развития и эффективного функционирования организации. Причем возможности проявления риска могут выражаться не только в потерях от принятия хозяйственных решений, но и в получении большей прибыли. В период нестабильных экономических отношений скорее возможен первый вариант, когда идут на риск не в надежде получить большую прибыль, а чтобы избежать потерь.

В условиях рыночной экономики возможность и необходимость принятия решений с элементами риска возрастает. Поэтому возникает потребность в разработке системы управления риском, позволяющей анализировать виды возможных рисков, оценивать их степень и стоимость, проводить мероприятия по предупреждению и минимизации потерь.

В зависимости от уровня принятия решений различают *глобальный (общегосударственный)* и *локальный (на уровне организации)* риски.

По периоду действия риски подразделяются на долгосрочные и краткосрочные.

Долгосрочный риск связан с перспективами развития организации. К нему можно отнести необоснованно малые отчисления на производственное развитие организации, отсутствие работы по созданию новой конкурентоспособной продукции и т. п.

Краткосрочный риск, или *конъюнктурный*, имеет место при выборе нерациональных форм организации расчетов, необязательного контрагента и т. п.

Наиболее распространенные риски, которым подвержены организации, представлены на рисунке 38.



Рисунок 38 – **Риски, влияющие на деятельность организации**

Риск ликвидности связан с возможным невыполнением организацией своих обязательств или необеспечением требуемого роста активов. Он возникает при нехватке необходимых средств на покрытие срочных обязательств, ведет к уменьшению доходности организации.

При *процентном риске* доходы организации могут оказаться под негативным влиянием изменения процентных ставок, в результате чего может снизиться прибыль.

Управление риском призвано помочь организации, во-первых, оградить ее от больших убытков; во-вторых, сформировать хорошее мнение о ней; в-третьих, иметь выгоду при заключении договоров страхования в виде скидок от страховых платежей за проведение предупредительных мероприятий.

Основными элементами системы управления хозяйственным риском являются анализ, прогноз, планирование и учет. В ходе анализа чаще всего изучаются показатели отчетных периодов, выявляются отклонения от намеченных целей и их причины. Однако такой анализ может свидетельствовать о безвозвратно потерянных возможностях снижения потерь. Его результаты способствуют тому, чтобы не повторять ошибок прошлого.

Избежать *риска нереализованной продукции* позволяет эффективная система прогнозирования спроса, правильно выбранная стратегия маркетинга.

Финансовый риск, связанный с пассивностью капитала, долговременным его размещением в одном проекте, может быть снижен благодаря подключению других организаций, использованию венчурного капитала.

Риску, связанному с природой человека, могут противостоять социальные программы, реализуемые в организации.

Управление риском состоит из следующих блоков: информационного, методического (включающего математическое обеспечение) и технологического.

Информационный блок содержит всю совокупность необходимой информации (внутренней и внешней).

Методическое обеспечение представляет собой массив алгоритмов решения поставленных задач и методов анализа, прогнозирования и

планирования риска.

Следует отметить сложность принятия решений в условиях неопределенности и кризиса. Причины кризиса представлены на рисунке 39.



Рисунок 39 – Причины кризиса и потребность в антикризисном управлении

Проблематика и концепция антикризисного управления представлены на рисунке 40.



9. КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

9.1. Сущность и роль информации

Для руководителя понятие информации имеет очень важное значение как основа результативной работы с людьми и документами.

Информация (от лат. «information» – осведомление, разъяснение, сведения о чем-либо) – это перечень сведений, сообщений, характеризующих что-либо. В социально-экономических дисциплинах понятие информации связывают с отражением в сознании человека окружающего его мира. Вся управленческая деятельность базируется на информации. Сам процесс принятия управленческого решения представляет собой получение, восприятие, преобразование и передачу определенной информации, т. е. коммуникацию. Информация – это данные, несущие в себе новизну и полезность для руководителя, принимающего решение. Основным свойством информации является способность быть средством отражения событий и процессов. Одним из свойств информации является многократность ее использования, что связано со спецификой ее потребления, в процессе которого она не исчезает.

Основная задача руководителя любого ранга – владеть необходимой информацией в нужное время. Рано поступившая информация может затеряться, а поздно пришедшая – уже не имеет потребительской стоимости.

Роль информации неодинакова для различных стадий управления. Для одних очень важны ее объем и виды, структурный состав; для других – ее движение; для третьих – возможность и сроки ее обработки.

Значение информации для процесса управления двоякое. С одной стороны, чем больше объем информации, тем трудней выбор из-за трудности обработки; с другой – с увеличением объема информации повышается возможность совершенствовать управление.

Информация имеет значимость лишь тогда, когда имеются источник (информатор) и получатель (информант). Человек может одновременно быть информатором и информантом. Так, осуществляя управленческое воздействие на объект управления, руководитель получает информацию о ходе воздействия и результатах деятельности объекта управления (обратная информационная связь). Задача руководителя

закljučается в следующем:

- отделить ценную информацию от второстепенной;
- выделить из информации наиболее важную часть, позволяющую анализировать текущее состояние системы и принять правильное решение.

Руководители обязаны постоянно изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения. Схема информационного обеспечения процесса управления показана на рисунке 41.



Рисунок 41 – Информационное обеспечение процесса принятия решений

9.2. Классификация информации

Применяемую в управлении информацию классифицируют по следующим признакам:

- *по аспектам управления* – экономическая (отчеты статистического управления, экономические бюллетени и т. д.), организационная (штатное расписание, инструкции и др.), социальная (информация о демографическом составе населения, социальном составе и т. д.), техническая (технологические схемы, графики и др.);

- *по характеру предоставления* – визуальная (рисунок, печатный текст), аудиоинформация (на слух), видеоинформация (аудиовизуальная);

- *по форме предоставления* – цифровая, буквенная, кодированная;
- *в зависимости от источника получения* – внутренняя, внешняя;
- *по степени обработки* – первичная, вторичная, производная;
- *по признакам стабильности* – условно-постоянная, переменная (оперативная);

- *по направленности движения* – входная прямая (входящая), вы-

ходная обратная (исходящая);

- *по характеру регистрации* – фиксированная (документированная), нефиксированная (недокументированная);

- *в зависимости от времени представления относительно происходящего процесса* – оперативная, периодическая (в форме статистической отчетности);

- *исходя из роли в процессе управления и выполняемых функций* – директивная, прогнозная, плановая, отчетная, контрольная, аналитическая, организационная.

Для принятия правильных решений информация должна быть полезной, своевременной (актуальной), надежной, научно обоснованной, достоверной, полной, четко сформулированной, насыщенной.

9.3. Процесс коммуникации

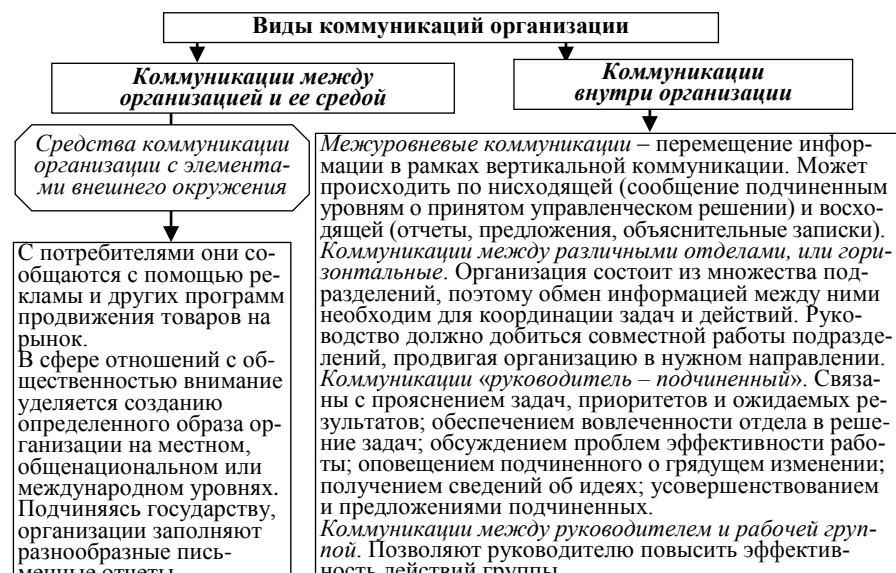
Информационная работа занимает значительную часть рабочего времени. Организовать же ее нужно так, чтобы в приемлемое время предоставить руководителю максимум информации, освободив его по возможности от тех функций, которые могут быть выполнены другими работниками или техническими средствами. Основные этапы, элементы и особенности коммуникационного процесса приведены на рисунке 42.



Рисунок 42 – Процесс обмена информацией

Особое внимание нужно обратить на достоверность, актуальность, своевременность, содержательность и доступность информации для восприятия данных. При *недостоверности* сведений создается иллюзия информированности. Поэтому руководитель должен обеспечить проверку их достоверности. Можно также пользоваться информацией из разных источников. Руководителю необходимо также иметь представление о способах получения различных данных. Их *актуальность* тесно связана с новизной и может оцениваться тем отрезком времени, которое проходит от отражаемого события, факта, состояния до использования данных о нем. Оперативные данные теряют свою актуальность очень быстро и используются обычно один раз. Данные аналитического характера сохраняют актуальность в течение длительного времени, к ним многократно обращаются. Поэтому их обычно выделяют в массивы условно-постоянных данных, которые целесообразно хранить и регулярно обновлять.

Основные виды коммуникаций показаны на рисунке 43.



9.4. Использование интернет-технологий

В современных условиях возросла роль информационных систем и новых технологий в управлении.

Многие торговые компании изучают возможность получения прибыли с помощью *электронных продаж*. Развитие электронной коммерции на белорусском рынке сегодня происходит весьма высокими темпами. В Беларуси появляются Web-витрины и электронные магазины. В основном, выбор покупки и оформление заказа в них почти полностью автоматизованы, а процесс покупки заканчивается получением счета-фактуры на адрес электронной почты покупателя.

Виртуальные магазины представляют собой направление финансовых технологий. Неотъемлемым атрибутом покупки в виртуальном магазине является наличие кредитной карты какой-либо платежной системы.

Некоторая активизация наметилась в смежной отрасли – в интернет-витринах. Реклама в сети «Интернет» является наиболее дешевой и мобильной. Интернет-витрины, не имеющие непосредственного отношения к финансовым технологиям, привлекательны для специалистов по платежам через Интернет.

Широко развивается *интернет-банкинг* – оказание услуг банками по дистанционному обслуживанию через Интернет, которое позволяет клиенту получать банковские услуги, не посещая при этом офис банка. Такой банк впервые в мире появился в 1995 г. (Security First Network Bank). В настоящее время клиенты интернет-банкингов могут получить практически весь спектр услуг, включая операции с ценными бумагами, получение кредита, программы расчета и уплаты налогов (таблица 2).

Таблица 2 – Классификация уровней интернет-банкинга

Уровни	Качественные характеристики
Презентационный	Банк преследует основную задачу – реализацию репрезентативной функции. Создается сервер с общей информацией о банке, услугах, тарифах, процентных ставках, условиях получения кредитов, может публиковаться информация по тематическим разделам (для акционеров, вкладчиков, корпоративных клиентов)
Частично функциональный	Заполнение в режиме он-лайн заявления на открытие счета. Предоставление клиентам банка возможности через Интернет узнать остаток по счетам, получить выписку о движении по ним и их текущем состоянии по электронной почте. Составление в режиме он-лайн заявки на получение кредита и пересылка по каналам Интернета необходимых электронных копий документов
Полнофункциональный	Характеризуется реализацией в интернет-приложениях практически всех основных услуг, предоставляемых банком

Окончание таблицы 2

Уровни	Качественные характеристики
«Продвинутый»	Реализуются все возможности полнофункционального интернет-банкинга, а также предлагается ряд дополнительных услуг, возможных к реализации только по каналам Интернета
Инновационный	Сочетает в себе все возможности «продвинутого» интернет-банкинга, отличительной чертой является реализация совершенно новых, порой даже революционных подходов и решений в области интернет-банкинга

10. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

10.1. Система управления персоналом

В современных условиях управлению персоналом отводится важнейшая роль. Существуют различные определения понятия «управление персоналом», приведем наиболее распространенное из них.

Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом. Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в кадрах.

Персонал – сотрудники организации (руководитель, специалисты,

рабочие и другие служащие).

Кадры – основной (штатный) состав работников учреждения или организации (все постоянные работники).

Трудовые ресурсы – экономическая категория, которая представляет собой преимущественно население трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве и находящееся в резерве.

Кадровый потенциал – это определенный уровень совместных возможностей кадров для достижения заданных целей.

Кадровый потенциал организации зависит от потенциалов кадров этой организации, но не является их суммой.

Можно выделить следующие области функций персонального менеджмента: руководство людьми и расчетно-аналитическая работа с цифровым материалом (расчет потребности в персонале, определение его стоимости и анализ состояния, составление штатного расписания), разработка требований к персоналу.

Иерархия целей управления персоналом представлена на рисунке 44.

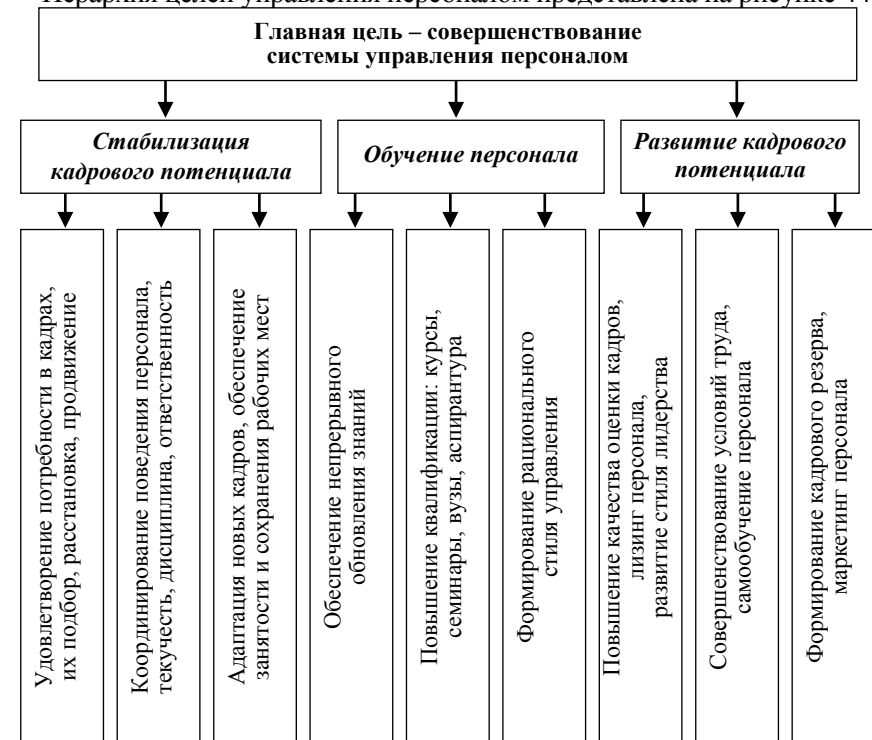


Рисунок 44 – Иерархия целей управления персоналом

Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации приведена на рисунке 45.

Набор персонала – поиск необходимых сотрудников, выбор их из числа кандидатов, а также подготовка к вступлению в должность новых сотрудников.

Отбор персонала предполагает использование различных методов проверки кандидатов (испытание, анализ анкетных данных, наведение справок у руководителя по прежнему месту работы кандидата и других лиц, тесты, проверка навыков в центрах оценки, собеседование). Могут использовать все или отдельные способы проверки.

Оценка персонала – использование методов прямого или косвенного определения вклада отдельных сотрудников в конечный или промежуточный результат работы подразделений.



Рисунок 45 – Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации

10.2. Технология управления персоналом и его развитием

Технология управления персоналом охватывает широкий спектр функций (от приема до увольнения сотрудников). Она предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Система управления персоналом – система, в которой реализуются все функции управления персоналом. Она включает следующие подсистемы:

- *подсистему общего и линейного руководства*, осуществляющую управление организацией в целом, отдельными функциональными и производственными подразделениями;
- *подсистему планирования и маркетинга*, выполняющую разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала и рынка труда, организацию кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале, организацию рекламы;
- *подсистему управления наймом и учетом персонала*, осуществляющую организацию найма персонала, собеседования, оценки, отбора, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводство системы управления персоналом;
- *подсистему управления трудовыми отношениями*, обеспечивающую анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства, управление производственными конфликтами

и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами;

- *подсистему обеспечения нормальных условий труда*, выполняющую функцию соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики, охраны труда, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц;

- *подсистему управления развитием персонала*, осуществляющую обучение, переподготовку и повышение квалификации, адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;

- *подсистему управления мотивацией поведения персонала*, выполняющую такие функции, как управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях, организация социального страхования;

- *подсистему управления социальным развитием*, осуществляющую организацию общественного питания, жилищно-бытовое обслуживание, развитие культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, организацию социального страхования;

- *подсистему развития организационной структуры управления;*

- *подсистему правового обеспечения;*

- *подсистему информационного обеспечения системы управления персоналом.*

Основными функциями управления персоналом являются планирование, развитие и оценка персонала, системы его информационного обеспечения, менеджмент рабочего времени, разработка концепции деловой активности персонала, маркетинг персонала.

11. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

11.1. Сущность и классификация методов управления

Методы управления – это способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определенных целей.

Орган управления воздействует на каждого работника и организацию по определенной схеме (рисунок 46).

Методы управления классифицируются по различным признакам.

Наиболее распространена их классификация по содержанию, направленности и организационной форме воздействия.

По содержанию методы управления идентифицируются с функциями управления: планированием, организацией, мотивацией, контролем. Соответственно выделяются следующие группы методов управления:

- экономические;
- организационно-распорядительные (административные);
- социально-психологические.

В основу классификации методов по направленности воздействия положен характер их воздействия на мотивы деятельности отдельных работников и трудового коллектива организации. С этой точки зрения выделяют также четыре группы методов мотивации (материальный, социальный, психологический, властный).

По организационной форме воздействия выделяют следующие методы:

- прямого (непосредственного) воздействия;
- постановки цели;
- создания стимулирующих условий.



Рисунок 46 – Схема воздействия

Все методы управления независимо от их классификации органически взаимосвязаны, находятся в постоянном динамическом равновесии и воздействуют одновременно на весь коллектив и отдельно на каждого человека, занимающихся различными видами трудовой деятельности. При характеристике методов управления необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму.

Экономическим методам управления отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

11.2. Экономические методы управления

Экономические методы управления – совокупность средств и инструментов, направленных на создание благоприятных условий для функционирования организации (рисунок 47).

Сущность экономических методов управления заключается в возможности реализации экономических интересов государства на основе учета экономических интересов организации, сотрудников посредством использования экономических рычагов. Они основаны на действиях экономических факторов рыночной экономики.



Рисунок 47 – Система экономических методов управления

Конкретное содержание экономического воздействия определяется спецификой управляемой системы.

Деятельность любого субъекта, находящегося на территории Республики Беларусь, напрямую зависит от финансово-кредитной политики Правительства и Национального банка Республики Беларусь.

11.3. Организационно-распорядительные методы управления

Организационно-распорядительные методы управления тесно связаны с функцией организации, сущность которой состоит в создании и поддержании в ней системы ролей, которая, в свою очередь, обусловлена разделением труда и необходимостью кооперации усилий.

Под **организационно-распорядительными методами** управления (рисунок 48) понимают систему мер и способов воздействия на управляемый объект, которые обеспечивают планомерную и слаженную деятельность управляющей и управляемой подсистем.



Рисунок 48 – Организационно-распорядительные методы управления

Организационно-распорядительные методы управления основываются на власти руководителя, его правах, требованиях к дисциплине и ответственности. Они оказывают прямое воздействие на управляемый объект через директивы, приказы, распоряжения, оперативные указания, инструкции, систему контроля за их выполнением и соблюдением трудовой дисциплины. Указанные методы учитывают:

- систему законодательных актов страны и региона;
- систему нормативно-директивных и методических (обязательных к применению) документов субъекта хозяйствования и вышестоящей организации;
- систему планов, программ, заданий;
- систему оперативного руководства;
- права, обязанности и ответственность руководителя и подчиненных, регламентированные положениями о структурных подразделениях и должностными инструкциями.

В практике управленческой деятельности организационно-распорядительное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

- *вынужденное и внешне навязанное* (сопровождается чувством зависимости и нажима сверху);
- *пассивное* (характерно освобождение от чувства ответственности за принятие самостоятельных решений);
- *осознанное* (воздействие воспринимается как объективная необходимость).

11.4. Социально-психологические методы управления

Социально-психологическое воздействие на персонал осуществляется с помощью социальных и психологических методов. Социально-психологические методы представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании мораль-

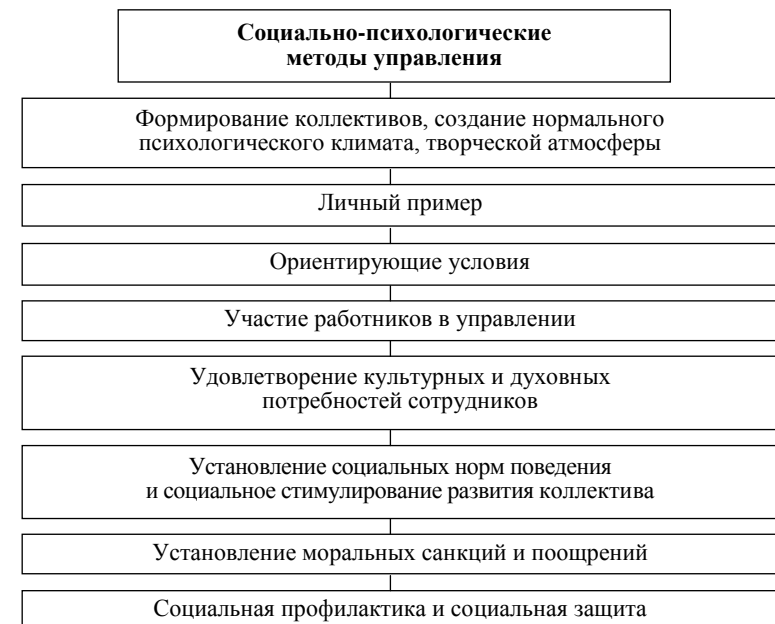
ных стимулов к труду, воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях обеспечения осознания административного задания как долга (рисунок 49).

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи.

Метод социальных норм позволяет упорядочить социальные отношения между коллективами и внутри них на основе таких социальных норм, выработанных обществом, как гуманность, соучастие, сопереживание, критическое отношение к своим недостаткам, честность и т. д.

Воспитательные методы предполагают использование таких приемов, как пропаганда и агитация, убеждение и воспитание, контроль за деятельностью администрации, участие исполнителей в управлении.

Методы социального регулирования предназначены для упорядочения и гармонизации социальных отношений в коллективе. К ним относятся договоры и взаимные обязательства администрации и коллектива, уставы общественных организаций, порядок учета и очередность удовлетворения социальных потребностей и интересов.



Методы социального почина и новаторства предназначены для формирования и поддержания в коллективе наиболее прогрессивных социальных норм. К ним относятся обмен опытом, почин и новаторство.

Методы социальной преемственности – посвящение в рабочие, чествование ветеранов, торжественные собрания, смотры, конкурсы на лучшие профессии.

Метод морального стимулирования – поощрение лучших сотрудников и коллективов.

Психологические методы направлены на регулирование отношений между людьми, создание оптимального психологического климата в коллективе.

Методы комплектования групп и коллективов позволяют определить оптимальные соотношения между работниками в группах. С помощью специального изучения можно выявить симпатии и антипатии внутри группы, степень психологической совместимости или несовместимости.

Метод гуманизации труда способствует созданию комфортных условий для работы, стимулированию творческих процессов, исключению монотонности труда.

Методы психологического побуждения (мотивации) работников к труду предполагают создание условий, повышающих привлекательность труда, в том числе за счет гуманизации.

Целью *методов профессионального отбора и обучения* являются соответствие психологических особенностей личности выполняемой работе и комплектование коллективов с учетом психологической совместимости сотрудников.

Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. *Социально-психологический климат коллектива* – это устойчивая система внутренних связей, которая проявляется в эмоциональном настрое коллектива, его общественном мнении, результатах деятельности.

11.5. Правовые нормы и их использование в менеджменте

Правовые методы поддерживают стабильность деятельности организации посредством дисциплинарных требований и обеспечения ответственности. Никакие законы, правила или инструкции не смогут выполнить свою роль, если каждый работник не будет сознательно и

ответственно относиться к своим обязанностям.

Основным документом, регулирующим деятельность организаций, является Конституция Республики Беларусь, в которой закреплены основы отношений государства с организациями. Правовое положение организаций определяется в соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь и законодательством, которое составляют законы, нормативные постановления органов высшей государственной власти, Декреты и Указы Президента Республики Беларусь, постановления Правительства Республики Беларусь, другие ведомственные и локальные правовые акты.

Гражданский кодекс Республики Беларусь составляет основную базу правового оформления хозяйственной деятельности, устанавливая основные правила и нормы.

Гражданское законодательство регулирует общие вопросы, касающиеся создания, прекращения и реорганизации юридического лица, а также прав собственности; устанавливает требования и нормы учредительных документов и уставов.

В процессе хозяйственной деятельности и руководства ею возникают хозяйственные отношения, которые затрагивают важнейшую сферу общественных отношений: материальное производство, потребление и руководство этой сферой отношений. Поэтому правовое регулирование хозяйственных отношений играет важную роль в осуществлении экономической политики государства, реализации его экономических программ, удовлетворении потребностей населения. Правовое регулирование придает стабильность, устойчивость хозяйственным отношениям, создает строгий порядок в поведении субъектов хозяйствования и органов управления.

В науке хозяйственного права выделяют *три вида хозяйственных правоотношений*:

- отношения, складывающиеся при осуществлении хозяйственной деятельности;
- отношения в процессе руководства хозяйственной деятельностью (управленческие отношения);
- внутрихозяйственные отношения.

Объектами хозяйственных правоотношений являются хозяйственная деятельность и руководство хозяйственной деятельностью.

К юридическим действиям, связанным с хозяйственной деятельностью, можно отнести договоры купли-продажи, поставки, аренды, подряда, перевозки грузов, залога.

Таким образом, имущественные и организационные отношения,

складывающиеся в производственно-хозяйственной и связанной с нею предпринимательской деятельности, регулируются нормами хозяйственного права.

Средства правового воздействия делятся на материальные, дисциплинарные, административные, уголовно-правовые (рисунок 50).

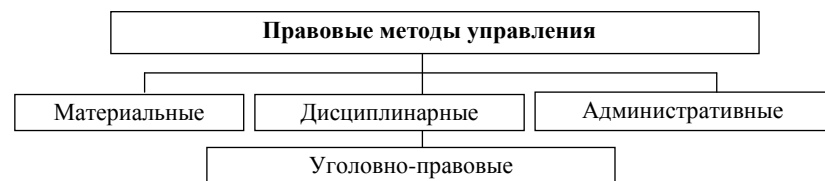


Рисунок 50 – Классификация средств правового воздействия

12. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА И РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

12.1. Понятие эффективности управленческого труда

Эффективность производства можно определить как оптимальное использование ресурсов. Для выяснения сущности экономической эффективности производства, определения ее критерия и показателей необходимо различать понятия «эффективность» и «эффект».

Эффект – абсолютная величина, обозначающая результат какого-либо процесса. Под экономическим эффектом понимается результат человеческого труда, направленного на производство материальных благ. В качестве эффекта может быть прибыль или убыток. Но как бы не был важен результат, необходимо еще знать, какой ценой, какими затратами он достигнут. Один и тот же эффект может быть получен неодинаковыми способами, с разными затратами, и, наоборот, одинаковые затраты могут дать разные результаты. Необходимо сравнивать результаты с затратами. Соизмеримость эффекта и затрат на его достижение – основа *экономической эффективности*.

Частные показатели экономической эффективности – рентабельность, производительность труда, фондоотдача и др.

Эффективность определяется следующим образом:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты}} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Себестоимость}}.$$

Эффективность управления принято рассматривать в единстве двух сторон (экономической и социальной эффективности). *Социальная эффективность* характеризует степень достижения социальных целей (удовлетворение материальных и духовных потребностей работников, повышение содержательности и улучшения условий труда, увеличение свободного времени, его экономия). К частным показателям социальной эффективности управления в торговле относятся время на ожидание услуги, время на получение услуги, качество обслуживания, культура обслуживания и др. *Экономическая эффективность* позволяет определить, ценой каких затрат она достигнута. Решение социальных проблем, повышение социальной эффективности способствуют повышению и экономической эффективности общественного труда. Выделение экономической и социальной сторон эффективности управления позволяет содержательно раскрывать взаимосвязи многообразных общественных явлений, решать практические вопросы повышения эффективности, определять последовательность мероприятий с учетом их актуальности и значимости.

В ряде случаев экономическая и социальная эффективность могут быть разнонаправленными. Рост экономической эффективности не всегда сочетается с повышением степени достижения социальных целей, автоматизма их одновременного изменения в одном направлении нет. Например, открытие крупной торговой организации вместо нескольких небольших магазинов позволяет повысить экономическую эффективность торговой деятельности, но одновременно могут возрасти затраты времени населения на покупку товаров.

В управленческой деятельности важно учитывать, что в единстве социальной и экономической эффективности ведущей, наиболее активной стороной является социальная.

Нередко возникает противоречие между технически возможным и социально допустимым (например, между неуклонно усложняющимися орудиями труда, повышающими его производительность, и ограниченными психофизиологическими возможностями человека). Разрешается данное противоречие путем создания социально направленной техники, облегчающей труд и улучшающей его условия, способствующей всестороннему развитию личности.

12.2. Система показателей эффективности управления

На уровне организации система показателей общей экономической эффективности включает показатели по видам используемых ресурсов и оценочные показатели.

Главным оценочным показателем деятельности организации является прибыль. К системе обобщающих показателей общей экономической эффективности традиционно относят показатели рентабельности продукции, рентабельности производственных фондов, производство продукции на рубль затрат, относительную экономию основных и оборотных фондов, а также материальных, трудовых затрат и средств оплаты труда.

Показателями общей экономической эффективности используемых ресурсов являются:

- показатели использования трудовых ресурсов (рост производительности труда);
- показатели использования основных фондов, оборотных средств и капитальных вложений (фондоотдача, оборачиваемость оборотных средств, удельные капитальные вложения);
- показатели использования материальных ресурсов (материалоемкость).

Показатели эффективности, во-первых, различаются по степени деятельности (обобщающие и частные) и, во-вторых, делятся на показатели экономической и социальной эффективности. В системе показателей экономической эффективности выделяются показатели, характеризующие эффективность использования труда, единовременных затрат, текущих затрат.

Один и тот же объем товарооборота, сумма чистой продукции и прибыли в расчете на одного работника могут быть получены в разных условиях. Поэтому для оценки деятельности торговых организаций надо полученный эффект (результат) соизмерять не только с количеством занятых в отрасли работников, но и учитывать качество обслуживания населения, экономию издержек потребления.

Таким образом, основным показателем экономической эффективности труда является его производительность, а социальной – развитие прогрессивных форм продажи товаров, развитие услуг, оказываемых населению, и другие показатели, характеризующие качество торгового обслуживания. Эффективность труда работников торговли (\mathcal{E}_m) в целом может быть определена по формуле

$$\mathcal{E}_m = ПТ \cdot K,$$

где $ПТ$ – производительность труда;

K – обобщающий показатель качества торгового обслуживания.

12.3. Оценка эффективности работы аппарата управления

Особенность результатов управленческого труда состоит в том, что они трудно поддаются количественной оценке (за исключением некоторых должностных групп, таких, как машинистки, копировщи-ки, чертежники и пр.). Результаты труда руководителей, как правило, оцениваются косвенно – по показателям производственной деятельности возглавляемых ими коллективов, труда специалистов и технических исполнителей, работы отдела (бюро). Это своего рода конечные результаты, между временем достижения которых и моментом приложения труда существует значительный разрыв.

Главной задачей организации труда управленческого персонала является экономическая, которая заключается в повышении эффективности работы аппарата управления, максимальном удовлетворении предъявляемых к нему требований. В современных условиях аппарат управления должен обеспечивать выполнение четырех требований (экономичность, оперативность, надежность в работе и оптимальность принимаемых решений).

Экономичность аппарата управления понимается как выполнение им возложенных на него функций с минимальными затратами (трудовыми, материальными, финансовыми). Иными словами, обеспечение экономичности означает, прежде всего, достижение максимальной производительности управленческого труда.

Оперативность работы аппарата управления – обеспечение соответствия скорости подготовки и принятия управленческих решений в динамике производственных процессов. Каждое решение должно быть принято к определенному сроку, и задержка его принятия ведет к простоям или каким-либо иным потерям в производстве.

Надежность функционирования аппарата управления предполагает достоверное отображение фактического состояния производства в принимаемых решениях. Появление недостоверной, не соответствующей действительности информации, может ввести в заблуждение работающих с нею персонал и, тем самым, стать причиной в дальнейшем принятия ошибочных решений.

Оптимальность принимаемых решений означает создание и использование системы принятия решений, основанной на проведении

многовариантных расчетов и выборе лучшего из них.

Рассмотренные требования к аппарату управления характеризуют его с двух сторон. Экономичность связана с затратами на содержание аппарата управления, а остальные требования касаются результатов его работы.

Кроме экономической задачи, в процессе организации труда решаются задачи социального, психологического и физиологического порядка. *Социальные* задачи сводятся к повышению содержательности и привлекательности труда путем устранения монотонных и утомительных работ, расширения сферы приложения творческих усилий на основе рационального разделения труда и его механизации.

Задачи *психологического* порядка связаны с поддержанием здорового морально-психологического климата в коллективе. В плане задач *физиологического* характера организация труда управленческого персонала должна быть направлена на обеспечение сохранения здоровья людей в процессе их трудовой деятельности.

При оценке эффективности трудовой деятельности необходимо решить следующие задачи:

- определить критерии, по которым следует производить оценку;
- рассчитать эффект труда.

Проведенные в этой области исследования показывают, что менеджеры оценивают по следующим общим критериям:

- по управленческой деятельности (принятие решений, прогнозирование, планирование, снижение трудоемкости обработки управленческой информации и т. д.);
- по профессиональной компетентности (знание дела);
- по степени применения демократических методов коллективной работы;
- по личным качествам (организаторским способностям).

Оценка эффективности труда руководителя состоит в том, что вся его деятельность подразделяется на отдельные функции и качественные характеристики, каждая из которых оценивается независимо от других (например, в баллах). На основе этих независимых частных оценок рассчитывают итоговый показатель эффективности и качества труда руководителя.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Веснин, В. Р. Менеджмент : учеб. для вузов / В. Р. Веснин. – М. :

Проспект, 2004.

Ефимчик Е. Е. Основы менеджмента / Е. Е. Ефимчик, С. А. Байгот. – Минск : САДИ, 2003.

Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2004.

Дополнительная литература

Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : Интерпрессервис, 2003.

Брасс, А. А. Основы менеджмента : учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск : Экоперспектива, 1999.

Бурганова, Л. Я. Теория управления : учеб. пособие / Л. Я. Бурганова. – М. : ИНФРА-М, 2007.

Герчикова, И. Н. Менеджмент : учеб. / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1997.

Гончаров, В. И. Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Мисанта, 2003.

Гоцкий, Г. Г. Менеджмент предприятия. Практикум / Г. Г. Гоцкий. – Минск : Б. и., 2003.

Зудина, Л. Н. Организация управленческого труда : учеб. пособие / Л. Н. Зудина. – М. : ИНФРА-М, 1997.

Климович, Л. К. Основы правового регулирования управленческой деятельности : учеб. / Л. К. Климович, Ж. Ч. Коновалова, Е. И. Парменова. – Минск : Выш. шк., 2006.

Климович, Л. К. Управление банком : учеб. / Л. К. Климович, Н. В. Бонцевич. – Минск : Право и экономика, 2004.

Климович, Л. К. Основы менеджмента : учеб. пособие / Л. К. Климович. – Минск : ДизайнПРО, 2003.

Кнышова, Е. Н. Менеджмент : учеб. пособие / Е. Н. Кнышова. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2003.

Короленок, Г. А. Успех на рынке: проблемы трансформации хозяйства и менеджмента : учеб. пособие / Г. А. Короленок, Г. Г. Гоцкий, У. Рор. – Минск : Б. и., 1997.

Лафта, Дж. К. Менеджмент : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. – М. :

КноРус, 2004.

Масилевич, Н. А. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. А. Масилевич. – Минск : ИВЦ Минфина, 2004.

Менеджмент в потребительской кооперации : учеб. пособие / Б. И. Врублевский [и др.] ; под ред. Б. И. Врублевского. – Гомель : ЧУП «ЦНТУ “Развитие”», 2001.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Введение в теорию менеджмента.....	4
1.1. Сущность понятия «менеджмент», его необходимость.....	4
1.2. Уровни и звенья в системе управления	9
1.3. Методологические подходы в управлении	11
1.4. Принципы управления. Уровни управления.....	13
1.5. Маркетинг и маркетинговые исследования в системе управления	15
2. Эволюция менеджмента.....	18
3. Современные подходы к менеджменту.....	21
4. Цели и функции менеджмента	24
4.1. Организация как объект управления	24
4.2. Сущность и классификация целей	29
4.3. Взаимосвязь миссии и целей организации.....	30
4.4. Функции управления.....	33

4.5. Специфические функции управления.....	39
4.6. Сущность, цели и задачи бизнес-планирования.....	42
5. Сущность и структура организации.....	45
5.1. Понятие организационной структуры управления.....	45
5.2. Механистические организационные структуры управления	47
5.3. Органические организационные структуры	51
6. Руководитель в системе менеджмента	52
6.1. Менеджер и его функции.....	52
6.2. Стил ь руководства, власть и лидерство	57
6.3. Формирование эффективного стиля руководства	63
7. Организация труда управленческого персонала.....	65
7.1. Сущность и особенности управленческого труда	65
7.2. Особенности организации управленческого труда	67
7.3. Задачи научной организации управленческого труда.....	69
7.4. Техническое обеспечение управленческого труда.....	71
8. Управленческие решения.....	72
8.1. Сущность и классификация управленческих решений.....	72
8.2. Технология принятия управленческих решений	75
8.3. Модели и методы принятия решений	76
8.4. Виды рисков, влияющих на эффективность решений	78
9. Коммуникации в системе менеджмента.....	82
9.1. Сущность и роль информации.....	82
9.2. Классификация информации	84
9.3. Процесс коммуникации.....	85
9.4. Использование интернет-технологий	87
10. Управление персоналом.....	88
10.1. Система управления персоналом	88
10.2. Технология управления персоналом и его развитием.....	91

11. Методы управления.....	92
11.1. Сущность и классификация методов управления	92
11.2. Экономические методы управления	93
11.3. Организационно-распорядительные методы управления	94
11.4. Социально-психологические методы управления.....	96
11.5. Правовые нормы и их использование в менеджменте.....	98
12. Эффективность менеджмента и реструктуризация управления организацией	100
12.1. Понятие эффективности управленческого труда	100
12.2. Система показателей эффективности управления	101
12.3. Оценка эффективности работы аппарата управления	102
Список литературы.....	104

Учебное издание

Климович Любовь Константиновна

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Курс лекций

**для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент»
и слушателей специального факультета по переподготовке
кадров ОСП «Институт повышения квалификации
и переподготовки кадров Белкоопсоюза»**

Редактор И. А. Михайлова
Технический редактор И. А. Козлова
Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 05.07.10. Бумага типографская № 1.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 6,28. Уч.-изд. л. 7,20. Тираж 190 экз.
Заказ №

Учреждение образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.
ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

БЕЛКОСКОПЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»

Л. К. КЛИМОВИЧ

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Курс лекций
для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент»
и слушателей специального факультета по переподготовке

**кадров ОСП «Институт повышения квалификации
и переподготовки кадров Белкоопсоюза»**

Гомель 2010